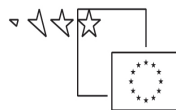




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

OSNOVE UPRAVLJANJA IN ORGANIZACIJA POSLOVANJA

JANEZ BAUER
SILVA LEDINEK
MAKSIMILJAN LENARČIČ

Višješolski strokovni program: Poslovni sekretar
Učbenik: Osnove upravljanja in organizacija poslovanja
Gradivo za 2. letnik

Avtorji:

mag. Janez Bauer, MBA
Poglavji 3 in 4
EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO
Višja strokovna šola



Silva Ledinek, univ. dipl. ekon.
Poglavje 1
ŠOLSKI CENTER SLOVENJ GRADEC
Višja strokovna šola



Maksimiljan Lenarčič, univ. dipl. ekon.
Poglavje 2
ŠOLSKI CENTER POSTOJNA
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
mag. Gabrijela Kotnik, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Milena Štrovs Gagič, prof. slov. in angl. jez.

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

005.7 (075.8) (0.034.2)

BAUER, Janez, 1968-

Osnove upravljanja in organizacija poslovanja [Elektronski vir]
: gradivo za 2. letnik / Janez Bauer, Silva Ledinek, Maksimiljan
Lenarčič. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. -
(Višješolski strokovni program Poslovni sekretar / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Osnove_upravljanja_in_organizacija_poslovanja-Bauer_Ledinek_Lenarci
c.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Osnove_upravljanja_in_organizacija_poslovanja-Bauer_Ledinek_Lenarci_c.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6824-21-7

1. Ledinek, Silva 2. Lenarčič, Maksimiljan
251000576

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2010

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 124. seji dne 9. 7. 2010 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. 01301-4/2010 / 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'.

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

KAZALO VSEBINE

1	ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT	3
1.1	UVOD	3
1.2	OSNOVE ORGANIZACIJE IN MENEDŽMENTA.....	4
1.2.1	Razvoj organizacijskih misli.....	4
1.2.2	Pojav menedžmenta	5
1.3	ORGANIZACIJA – POJEM IN POMEN.....	5
1.3.1	Trije pomeni besede organizacija	6
1.3.2	Povezanost organizacije in menedžmenta	6
1.4	MENEDŽMENT IN MENEDŽERJI.....	7
1.4.1	Osnovni pojmi	7
1.4.2	Vrste menedžerjev	8
1.5	POSLOVNE FUNKCIJE.....	9
1.5.1	Funkcije menedžerjev.....	9
1.5.2	Dela in naloge poslovnega sekretarja	10
1.6	PLANIRANJE	13
1.6.1	Poslanstvo, vizija in strategija organizacije	14
1.6.2	Ciljno vodenje – osnova sodobnega menedžmenta	15
1.6.3	Merila poslovanja organizacije.....	17
1.7	ZNAČILNOSTI SODOBNIH ORGANIZACIJ.....	19
1.8	ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	20
1.8.1	Oblikovanje organizacijske strukture	20
1.8.2	Vrste organizacijskih struktur.....	22
1.8.3	Spreminjanje organizacijskih struktur	24
1.8.4	Model organiziranosti.....	24
1.8.5	Metode oblikovanja delovnega področja	26
1.9	POVZETEK POGLAVJA	28
2	SKUPINA, ODLOČANJE, VODENJE	29
2.1	UVOD	29
2.2	SKUPINA	29
2.2.1	Klasifikacija skupin	30
2.2.2	Vloge	31
2.2.3	Vedenjske norme	32
2.2.4	Velikost skupine	33
2.2.5	Kohezija skupine in produktivnost	34
2.2.6	Kako oblikovati uspešno skupino?	35
2.2.7	Timska organiziranost	35
2.2.8	Samostojno organizirajoče se skupine	37
2.3	ODLOČANJE	38
2.3.1	Kaj je odločitev?	38
2.3.2	Racionalno odločanje	39
2.3.3	Klasifikacija odločitev	40
2.3.4	Kako se lotiti procesa odločanja?	40
2.3.5	Potek procesa odločanja	41
2.4	VODENJE	43
2.4.1	Kaj je vodenje?	44
2.4.2	Lastnosti vodje.....	44
2.4.3	Modeli oziroma načini vodenja	45
2.5	POVZETEK POGLAVJA	48

3	RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	49
3.1	UVOD.....	49
3.2	PROCES RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	50
3.3	MODELI IN STANDARDI HRM.....	53
3.3.1	Modeli HRM.....	53
3.3.2	Standardi HRM	55
3.4	CELOSTNI RAZVOJ ZAPOSLENIH IN KARIERA	56
3.5	POSTOPKI PRIDOBIVANJA, IZBIRANJA IN UVAJANJA SODELAVCEV	60
3.5.1	Proces pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev.....	60
3.5.1	Vzgajanje naslednikov	62
3.6	OBETI ZA PRIHODNOST	63
3.7	POVZETEK POGLAVJA	64
4	POSLOVNA ETIKA	65
4.1	UVOD.....	65
4.2	VREDNOTE.....	65
4.2.1	Kaj so vrednote?	65
4.2.2	Razvrščanje vrednot.....	68
4.3	KULTURA	69
4.3.1	Kultura posameznika in kultura družbe	69
4.3.2	Kultura organizacije.....	70
4.3.3	Organizacijska klima	73
4.4	MORALA IN ETIKA	73
4.4.1	Morala.....	73
4.4.2	Etika	75
4.5	POSLOVNA ETIKA IN ETIČNE DILEME.....	76
4.6	POVZETEK POGLAVJA	80
	LITERATURA IN VIRI	81

1 ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT

1.1 UVOD

»Ne maram ljudi, ki se ponašajo s tem, da trdo delajo. Če se jim njihovo delo zdi tako trdo, naj si poiščejo drugo. Veselje do dela je znamenje, da nam ustreza.«

Andre Gide

Upam, da vam bo pričujoče poglavje na razumljiv način pojasnilo temeljna spoznanja v zvezi z organizacijo in menedžmentom ter vzbudilo dovolj radovednosti in veselja do nadaljnjega poglobljanja znanja s tega področja.

*Vsako jutro se odločate o tem, kaj boste oblekli, kako boste šli v šolo, v službo, boste pred tem še kaj pojedli, popili kavo, prebrali časopis, pa se ne zavedate, da je vse to stvar **organizacije**. Razmišljate o tem, da bi pomagali pri pripravi praznovanja ob deseti obletnici vaše šole, vašega podjetja? Zavedate se, da je skrajni čas, da se pričnete pripravljati za izpite, pa nekako ne najdete pravega časa? Ste si zaželeli druženja z vašimi kolegi iz drugih šol, podjetij, bi radi pripravili kašno srečanje z njimi? Bi morda radi opravljali prakso v tujini? Vse te cilje boste lahko dosegli (sami ali v sodelovanju z drugimi), če boste znali dobro **organizirati** sebe ali druge, če boste znali ustrezno **načrtovati, upravljati, usmerjati in voditi** posamezne dejavnosti. Vsak uspešen vodja mora biti dober organizator. Kdor ne zna razporejati svojega časa, seveda ne bo znal razporediti časa svojih sodelavcev in podrejenih.*

»Vodenje v najširšem pomenu besede lahko definiramo kot »najboljše izkoriščanje svojih zmogljivosti«. V tem smislu smo vsi **menedžerji**. Vsi iščemo, kako bi izboljšali zmogljivosti, ki so nam dostopne. Ne glede na to, ali vodimo uslužbence v podjetju, proizvodno linijo, kmetijo, finančna sredstva, dom, obvladujemo medosebne odnose, svoje življenje ali pa sami sebe, skoraj ni trenutka, ko na neki način česa ne vodimo ali obvladujemo« (Evans in Russell, 1992, 28).

Iz navedenega lahko sklepamo, da smo z organizacijo in vodenjem povezani bolj, kot se zavedamo. Zato *bo vsekakor koristno in smiselno bolje spoznati te pojme in razumeti njihovo uporabnost pri organiziranju, načrtovanju in vodenju svojega življenja, študija in dela.*

V tem poglavju boste spoznali:

- osnovne pojme o organizaciji in menedžmentu, politiki in strategiji podjetja, poslovnih funkcijah v podjetju, s posebej poudarjeno vlogo tajništva v posameznih poslovnih funkcijah,
- pomen planiranja in ciljnega vodenja za podjetje,
- najpomembnejše funkcije in naloge menedžerja in jih primerjali z nalogami poslovnega sekretarja,
- nove trende organiziranja podjetij v prihodnje in različne, sodobne oblike organizacijskih struktur ter oblikovanja delovnih mest.

Poznavanje teh osnov je za vse zaposlene, še posebej pa za poslovne sekretarje, koristno, saj jim bo to omogočalo tako razumevanje in sprejemanje dela menedžerjev, poistovetenje s cilji organizacije kot tudi samostojno načrtovanje in organiziranje delovnih procesov.

1.2 OSNOVE ORGANIZACIJE IN MENEDŽMENTA

1.2.1 Razvoj organizacijskih misli

V razmislek: Ste kdaj pomislili, zakaj so nekateri ljudje uspešnejši od drugih? Odgovor: ker večino časa delajo tiste stvari, ki jih peljejo k uspehu oziroma cilju. Po znanem Paretovem načelu v 20 odstotkih časa, ko nekaj delamo, naredimo stvari, ki nam prinesejo 80 odstotkov koristi. Preostalih 80 odstotkov časa torej porabimo za stvari, ki nam prinašajo samo še 20 odstotkov koristi. Povprečni ljudje torej porabijo štiri petine časa za manj pomembna dela. Bolje se lahko organiziramo tako, da odkrijemo, katera dela nam prinašajo več koristi in katera manj, in se bolj posvečamo prvim.

Kot poslovni sekretarji ali sekretarke boste morali znati dobro organizirati svoje delo. Zato je dobro, da se poskusite bolje organizirati in bolje razporediti svoja opravila: zapišite si vsa opravila za en dan in jih poskušajte razporediti po pomembnosti. Nato opravite najprej pomembnejša opravila ter opazujte prihranek časa!

Zakaj danes toliko govorimo o organizaciji in menedžmentu? Odgovor je preprost: ker postajajo v zadnjih desetletjih razvite dežele združbe raznih organizacij, podjetij, šol, bolnišnic, bank, raznih društev in vse te pojavne oblike morajo biti dobro organizirane, če hočejo biti uspešne. Vsaka organizacija je sestavljena iz ljudi, njihovih funkcij in delovnih mest.

Samostojen študij:

Zamislite si organizacijo, ki jo dobro poznate: šolo, podjetje, zavod, društvo, klub ipd. Razmislite, kakšen je bil odnos med vami in organizacijo. Kaj je osnovni namen, cilj te organizacije, kaj je organizacija pričakovala od vas, kaj ste vi pričakovali od nje? Ali ste dobili, kar ste želeli? Ali je imela organizacija (po vaše) dobrega menedžerja? Opišite in analizirajte svoje izkušnje z izbrano organizacijo. Ali bi lahko kaj storili, da bi bile vaše izkušnje boljše? Ali je organizacija izpolnila vaša pričakovanja?

Organizacija obstaja že od nekdaj – takoj, ko se je dvoje ali troje ljudi odločilo, da naredijo nekaj skupaj (premaknejo velik kamen, ujamejo plen). Dobro so bili organizirani številni narodi, kot na primer Egipčani, Grki, Rimljani in drugi.

»Ko so se ob izteku 19. stoletja začele pojavljati moderne organizacije, je bila edini model vojska. Pruska armada je bila tako organizacijsko čudo za svet v letu 1870, kakršno je bil tekoči trak Henryja Forda za svet okrog leta 1920. V njej je vsak pripadnik počel isto in število ljudi s kakršnimkoli znanjem je bilo zanemarljivo majhno. Vojska je bila organizirana po hierarhičnem načelu in podjetja so posnemala ta zgled. To se zdaj naglo spreminja. Čedalje več organizacij temelji na informacijah, zato se preobražajo v nogometne ali teniške ekipe, to je v organizacije, ki so zasnovane na odgovornosti, v katerih mora vsak član biti odgovoren za sprejemanje odločitev. Vsi člani se morajo z drugimi besedami imeti za vodstvene delavce.« (Drucker, 2004, 139) To vodstvo mora sicer imeti precejšnjo avtoriteto, a njegova naloga v moderni organizaciji ni ukazovati, ampak navdihovati.

1.2.2 Pojav menedžmenta

Za Petra Druckerja, cenjenega guruja menedžmenta, je pojav menedžmenta ključni dogodek našega časa, veliko pomembnejši kot vsi dogodki z naslovnih strani časopisov. Drucker meni, da je le redko v človeški zgodovini nastalo kaj tako nepogrešljivega in da nikoli prej ni noben pojav obsegal vsega sveta, prekoračil meje ras in nezaupanja, jezika in tradicije – in vse to v življenjski dobi ene same generacije.

Odločanje o celotnem poslovanju in usklajevanje poslovnih procesov opravlja v družbah najvišji menedžment. Če je v podjetju ena sama oseba, ki je obenem tudi lastnik, ta sprejema vse odločitve in jih tudi izvaja. Ko se podjetje razvija in širi, lastnik zaposluje delavce, ki jim prepusti izvedbo, sam pa odloča o celotnem poslovanju. To pomeni, da upravlja svojo lastnino, to je podjetje.

Ko se podjetje uveljavi in doseže določeno velikost, postane usklajevanje poslov časovno in strokovno zahtevnejše, zato lastnik zaposli strokovnjake za posamezne strokovne funkcije, to je **menedžerje**. Njihovo delo je vodenje, usmerjanje in organiziranje dela, kar imenujemo menedžment. Podjetja imajo tako organizacijske funkcije razdeljene na **upravljanje** (lastniki), **menedžment** in **izvedbo**.

Z razvojem podjetij in pojavom delniških družb se je zgodila »menedžerska revolucija«, to je razdvajanje lastninske in menedžerske funkcije, ko korporacije vse bolj upravljajo menedžerji in vse manj lastniki kapitala. To vpliva tudi na delovanje podjetij, saj morajo menedžerji razen za interes lastnikov (čim večji dobiček) skrbeti tudi za interese zaposlenih, kupcev in javnosti. Upravljanje pa razumemo kot usmerjanje podjetja in nadziranje menedžmenta pri doseganju ciljev s strani lastnikov podjetij.

1.3 ORGANIZACIJA – POJEM IN POMEN

Organizacijo lahko razumemo kot kakršnokoli skupino ljudi, ki želi doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne mogli doseči. Praviloma je to združevanje racionalno in vnaprej premišljeno, da z določenimi aktivnostmi izpolnijo namen, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se določajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi čim bolj učinkovito dosegali zastavljene cilje. Menedžerji morajo poskrbeti, da posamezne naloge opravljajo delavci, ki so za to kar najboljše usposobljeni.

Organizacija je danes postala vsakodnevni izraz. Vsi prikimajo, kadar kdo reče: »v naši organizaciji bi se vse moralo vrteti okrog kupca« ali »v tej organizaciji sproti rešujejo pritožbe«. In večino družbenih nalog v vsaki razviti državi izvajajo take ali drugačne organizacije. **Organizacijo opredeljuje njena naloga.**

Primer: Simfonični orkester ne poskuša izdelovati čevljev; igra glasbo. V obutvenem podjetju izdelujejo čevlje in ne poskušajo igrati Beethovna.

1.3.1 Trije pomeni besede organizacija

Primer: Višja strokovna šola je kot del Šolskega centra Slovenj Gradec ena izmed organizacijskih enot centra in s tem organizacijski **subjekt**. Subjekti so lahko še podjetja, društva, državne ustanove ipd. Višjo strokovno šolo vodi ravnateljica, kateri je neposredno podrejen referat za študijske zadeve – **organizacija kot struktura**, ki določa odnose nadrejenosti in podrejenosti v organizaciji. Referent za študijske zadeve je vezni člen med vodstvom, študenti in zaposlenimi. Opravlja raznovrstne naloge, kot npr. obveščanje študentov o vseh tekočih zadevah, izpitnih rokih, rezultatih izpitov, o poteku predavanj in morebitnih spremembah ur pouka ipd. – **organizacija kot proces**. Določa potek dela in funkcioniranje organizacije v določenem času.

Kot je razvidno iz primera, lahko razumemo organizacijo na tri načine: kot subjekt, kot strukturo in kot proces.

Samostojen študij: Navedite po tri primere za vsak obravnavani vidik organizacije – subjekt, strukturo, proces. Lahko si pomagате tudi z internetom.

Za katere vidike organizacije gre v naslednjih primerih:

- organiziranje novoletne zabave na šoli,
- v naši organizaciji vlada ustvarjalno vzdušje,
- v našem oddelku mora vsako odločitev odobriti šef?

1.3.2 Povezanost organizacije in menedžmenta

Učinkovitost človekovega dela se je v zgodovini najbolj povečala s tehnično delitvijo dela, to je z razdelitvijo delovne naloge ene osebe na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času. S tem pa lahko prihaja do mnogih neusklajenosti, ki zavirajo učinkovitost dela. S tehnično delitvijo dela se pojavi potreba po usklajevanju in povezavi posameznih opravil v celoto, kar omogoča povečanje učinkovitosti organizacije.

Menedžerji si prizadevajo doseči cilje organizacije tako, da pridobivajo sodelavce, ki so kvalificirani za posamezne naloge. Menedžerji tudi usklajujejo ali koordinirajo razčlenjeno delo v novo celoto.

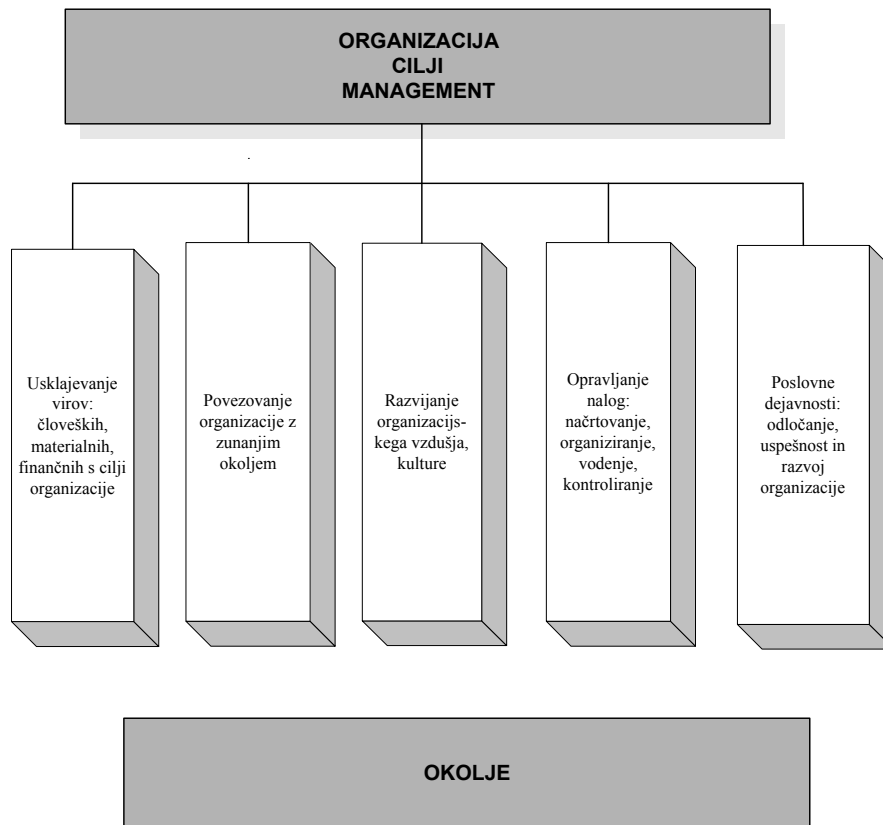
Jasno je, da dobro organizirano podjetje dosega večjo splošno uspešnost kot slabo organizirano. Prav tako bo dobro organizirano podjetje vnaprej spregledalo težave in probleme, ki bi lahko nastali, in lahko pravočasno sprejme prave ukrepe, s katerimi prepreči nezaželene posledice bodočih dogodkov.

Dober menedžment bo tudi poskrbel za nemoteno poslovanje podjetja (ustrezno tehnologijo, surovine, zagotovljen trg), hkrati pa bo skušal dosegati čim večjo uspešnost poslovanja na vseh poslovnih področjih (boljše poznavanje trga, večja prodaja, uvajanje novih izdelkov, knjiženje stroškov, izboljšanje komunikacije, večja skrb za zaposlene ...).

Dobra organizacija je lahko postavljena samo s strani dobrega vodstva – menedžmenta, ki mora poslovanje in funkcioniranje organizacije kontinuirano in zelo pazljivo spremljati in nadzirati. Za to so potrebni sposobni in izobraženi upravljavci, ki bodo znali oblikovati ustrezno organizacijo. Ob tem pa uporabljajo številna spoznanja v obliki različnih metod in

tehnik, ki so sistematično zbrane v zadnjih sto letih. To področje, ki ga imenujemo organizacija in menedžment, zajema ogromno količino znanja in predstavlja temeljni kamen sodobnega poslovanja.

Menedžerja ocenjujemo po tem, kako uspešno opravljajo delo drugi zaposleni v organizaciji, ki jo vodi. Bistvo njegovega dela je torej organiziranje in usklajevanje za doseg postavljenih ciljev.



Slika 1: Dejavnosti menedžmenta v organizaciji
Vir: Možina et al., 2002, 17

1.4 MENEDŽMENT IN MENEDŽERJI

Menedžment (upravljanje, vodenje, poslovođenje) odločilno vpliva na uspešnost poslovanja podjetij, zato je obvladovanje funkcij in veščin menedžmenta nujno za učinkovito delo vodilnih.

1.4.1 Osnovni pojmi

Pod pojmom menedžment razumemo delo, ki ga opravljajo vodilni delavci – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, oziroma vseh nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Menedžment usklajuje naloge in aktivnosti za doseg postavljenih ciljev in ustvarjalno rešuje probleme, ki se ob tem pojavljajo.

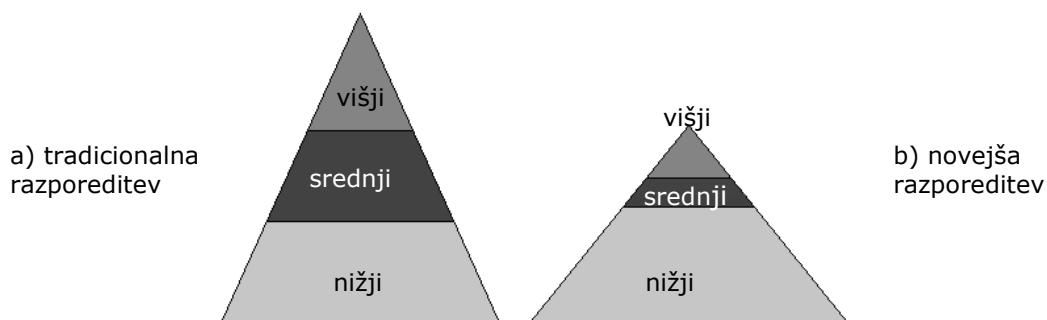
Menedžer je vodilni delavec, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Tako so lahko menedžerji vodje oddelkov, služb, projektov, mojstri, nadzorniki, ravnatelji, predsedniki ipd.

1.4.2 Vrste menedžerjev

Primer: V podjetju Les, d. o. o., ki proizvaja različne vrste pohištva, mora **vodja izmene** v proizvodnji kuhinjskih elementov nenehno skrbeti za nemoten potek dela in zagotavljati učinkovitost delovnega procesa. To je **nižji menedžer**, ki je neposredno odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Največ časa porabi za usklajevanje dela sodelavcev in sprotne reševanje problemov. Nižji menedžer je lahko tudi vodja dela proizvodnje, vodja oddelka, nadzornik delovnega procesa, mojster.

Vodja celotne proizvodnje v podjetju mora usklajevati delo med posameznimi programi in izdelki tako, da poteka tekoče in optimalno. Vodjem posameznih programov in obratov določa natančne cilje glede količin, kvalitete in rokov izdelave. To je **srednji menedžer**, ki usklajuje delo nižjih menedžerjev, jim določa operativne plane in cilje po navodilih višjih menedžerjev (to je vodja oddelka ali direktor sektorja).

Podjetje Les, d. o. o., vodi gospod Les, **direktor**, ki določa smeri razvoja podjetja in njegovo poslovno politiko. To je **višji menedžer**, ki je odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Zastopa organizacijo v javnosti, v poslovnih in (u)pravnih zadevah. Večino časa se pogovarja z drugimi in pridobiva informacije, se pogaja in sprejema pomembne odločitve.



Slika 2: Osnovne ravni menedžmenta
Vir: Možina et al., 2002, 18

Samostojen študij: Komentirajte tradicionalno in novejšo razporeditev ravni menedžmenta. V reviji Manager (6/2009, 34) preberite članek Manje Pušnik z naslovom: »Srednji managerji na lovu za novimi službami« in poskušajte iz njega izluščiti sedanji položaj srednjih menedžerjev.

Za poglobljanje znanja s tega področja preberite zelo zanimivo knjigo Petra Druckerja »O managementu«, GV Založba, 2004, ali knjigo Dimovski, Vlado et al., »Sodobni management«, Ekonomska fakulteta, 2003.

1.5 POSLOVNE FUNKCIJE

Da lahko podjetje zadovoljuje potrebe ljudi in izvaja svojo dejavnost, mora opravljati različne naloge, ki se po sorodnosti združujejo v funkcije. Poslovne funkcije lahko torej opredelimo kot skupek sorodnih ali istovrstnih opravil. Poznamo različne opredelitve funkcij, odvisno od kriterijev pri razvrščanju. Razumljivo je, da so poslovne funkcije v proizvodni organizaciji drugačne od tistih v storitvenih organizacijah, znotraj teh pa so spet odvisne od vrste dejavnosti posamezne organizacije. V nadaljevanju je predstavljena razvrstitev najpomembnejših funkcij v proizvodnem podjetju:

- **osnovne funkcije:** nabava, proizvodnja, prodaja (trženje),
- **infrastrukturne funkcije:** financiranje, raziskave in razvoj, kadri, informacijska funkcija, računovodstvo,
- **upravljalne ali menedžerske funkcije:** načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Osnovne funkcije so sestavine bistvenih poslovnih procesov in potekajo v logičnem zaporedju.

Infrastrukturne funkcije so podporne funkcije, ki so potrebne za delovanje celotnega poslovnega sistema. Med seboj niso povezane zaporedno, temveč je vsaka od njih povezana z vsemi ostalimi.

Vloga **upravljalnih oz. menedžerskih funkcij** je v ciljnem usmerjanju in nadzoru poslovanja.

Poslovne funkcije so v podjetjih običajno združene v oddelek ali službo oz. enoto. Med posameznimi funkcijami oz. oddelki morajo biti zagotovljene dobre komunikacijske povezave, sicer je ogrožena učinkovitost podjetja. Pri tem ima lahko pomembno vlogo tudi tajnica oz. poslovna sekretarka, saj jo srečujemo pri vseh poslovnih funkcijah in predstavlja nekakšno komunikacijsko vozlišče podjetja.

Poslovni sekretar mora vedeti, kakšne informacije potrebuje sam ali njegov nadrejeni, kje jih najde in s kom mora komunicirati, da bo informacije pridobil. Zato mora postopno oblikovati čim bolj razvejano komunikacijsko mrežo. Ta naj zajame partnerje in sodelavce podjetja, upravne organe, informacijske službe ipd.

1.5.1 Funkcije menedžerjev

*Primer: V šoli ali v podjetju ste zastavili projekt »Organiziranje mednarodnega posveta o izobraževanju«. Vas so določili za vodjo projektne skupine. Kot vodja morate izbrati člane v projektno skupino in zagotoviti vse pogoje za uspešno izvedbo in dokončanje projekta. Vaše naloge bodo zajemale organiziranje dela in ljudi, načrtovanje vseh potrebnih aktivnosti in virov, razporejanje potrebnih finančnih in drugih virov, sprejemanje odločitev, nadziranje poteka dela, motiviranje ter usmerjanje članov skupine in še številna druga opravila. Opravljati boste morali vse menedžerske funkcije: **planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje**.*

Planiranje – je opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje.

Organiziranje – da bi se plani uresničili, je treba ustrezno organizirati delo. Organiziranje je ustvarjanje medsebojnih odnosov in razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtovanega. Hkrati je tudi učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov.

Vodenje – je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge (vzdušje, kultura dela, odnosi v organizaciji, delo v timu...).

Kontroliranje – je preverjanje uresničevanja zastavljenih ciljev in ukrepanje v primeru odstopanj od zastavljenih ciljev.

Samostojen študij: Zamislite si, da opravljate funkcijo srednjega menedžerja kot vodja trženja v srednje velikem trgovskem podjetju. Pri svojem delu in izpolnjevanju nalog morate iskati vprašanja na številne odgovore, kot so:

- V čem so naše prednosti pred konkurenco, kje nas oni prehitevajo?
- Ali so kupci zadovoljni z našimi izdelki in storitvami?
- Ali je potrebno našo strategijo dopolniti, spremeniti?
- Ali imamo dovolj primerno usposobljenih prodajalcev?
- Kako motivirati zaposlene?
- Ali dosegamo pričakovano prodajo?
- Kako izboljšati storilnost?

Razporedite navedena vprašanja in pojasnite, kam spada vsako posamezno vprašanje – k planiranju, organiziranju, vodenju ali kontroliranju. Lahko dodate še kašno svoje vprašanje in ga prav tako ustrezno umestite.

Več o funkcijah menedžmenta preberite v gradivu Bauer et al. Organizacija in menedžment podjetja (online), 2008. Dostopno na naslovu: <http://www.zavod-irc.si/sl/gradiva>.

1.5.2 Dela in naloge poslovnega sekretarja

Vloga poslovnih sekretarjev in sekretark kot izvrševalcev rutinskih pisarniških del se je predvsem zaradi uporabe sodobne tehnologije in računalniških programov spremenila. Poslovni sekretar oziroma sekretarka (v nadaljevanju poslovni sekretar) je odgovoren predvsem za organizacijsko-poslovno delo in prav zaradi tega naj bi se strokovnost in sposobnost tajnic ter zahtevnost njihovega dela dvignila na višjo raven. Poslovni sekretar opravlja tista dela in opravila, ki omogočajo hitrejšo in boljše delo vodilnim in strokovnim delavcem. Primerna je višja in visoka stopnja izobrazbe. Poslovni sekretar pa lahko v nekaterih organih in organizacijah (univerze, fakultete, sodišča, Slovenska akademija znanosti in umetnosti) opravlja najodgovornejše in vodilne naloge glavnega tajnika. **Pri delu poslovnega sekretarja se prepletajo organizacijska, pisarniška, strokovna dela, ki olajšajo delo vodilnim in ostalim strokovnim delavcem v organizaciji, hkrati s tem pa je poslovni sekretar tudi komunikacijski posrednik med vodilnimi in ostalimi delavci v podjetju in med strankami oziroma poslovnimi partnerji** (Kotnik in Ledinek, 2001, 101).

Z novo vlogo poslovnega sekretarja se spreminjajo tudi zahteve glede formalne izobrazbe. Srednješolska izobrazba se nadgrajuje s višješolsko strokovno izobrazbo, v tujini pa za najodgovornejša dela (poslovne asistentke, višje evropske tajnice) zahtevajo tudi visoko šolo. Ne glede na organizacijo, kjer je poslovni sekretar zaposlen, je na tem delovnem mestu nujno potrebno permanentno izobraževanje na področju tujih jezikov, računalništva in informatike, zakonodaje, veščin komunikacije...

Sodobna poslovna sekretarka oz. sekretar mora torej danes znati več, kot je pred dvajsetimi leti moral znati marsikateri direktor. Večina zahtevanega znanja je povezana s komunikacijsko vlogo, marsikdo pa od tajnice, sekretarke ali poslovne asistentke pričakuje tudi organizacijske in vodstvene sposobnosti.

Področja dela in opravil poslovnega sekretarja (Kotnik in Ledinek, 2001, 101):

1. Koordinira delo med menedžerjem, vodji posameznih oddelkov, ostalimi strokovnimi delavci in v ta namen pripravlja sejno in drugo gradivo. Poleg tega skrbi za pravočasno pripravo in pošiljanje gradiva ter skrbi za tehnično in organizacijsko pripravo srečanj, sestankov in sej, pripravlja tudi povzetke, poročila, zapisnike, izvlečke in izpiske.
2. Organizira, usmerja in nadzira pisarniško delo. V večjih podjetjih pa lahko organizira in vodi delo drugih pisarniških uslužbencev, ki delajo v podrejeni organizacijski enoti.
3. Vodi korespondenco, ureja priročno dokumentacijo vodilnega ter odbira in selekcionira prispelo gradivo in informacije. Zna odbrati, katero gradivo je pomembno za vodilnega delavca, ostalo gradivo usmeri na strokovne delavce. S tem pripomore k ažurnemu reševanju zadev.
4. Navezuje stike s poslovnimi partnerji in drugimi sodelavci z dopisi, preko telefona, interneta in z elektronsko pošto in sprejema obiskovalce pred sestankom z vodilnim delavcem. V zvezi s sprejemanjem obiskovalcev mora poslovni sekretar voditi evidenco predvidenih obiskov in usklajevati termine.
5. Skrbi za učinkovito delovanje notranjega informacijskega sistema in obvešča vodilne delavce o izbranih podatkih. Vodilni delavec pogosto potrebuje za uspešno vodenje ključne podatke iz obširnega notranjega informacijskega sistema (npr.: likvidnostno stanje podjetja, potrebna vsota za plače, napredovanje ključnih projektov...).
6. Vodi evidenco vseh tekočih poslovnih zadev, sestavlja rokovnike, usklajuje termine obiskov, sej, sestankov in drugih srečanj ter vodi dnevne razporede vseh pomembnih dogodkov. Skrbi za pripravo dokumentacije za poslovna potovanja (potni nalogi, rezervacije, organizacija potovanja, priprava dokumentov, obračun potnih nalogov...).
7. Izdela svoj priročni informacijski sistem, v katerem so osnovni podatki o organizaciji, organizacijski shemi, telefonske številke, naslovi, ima rokovnik sej in sestankov, datume pomembnih dogodkov za organizacijo, evidenco obiskov, pregled službenih potovanj, zasedenost sejnih in konferenčnih prostorov, poslovne informacije o stalnih poslovnih partnerjih...).
8. Opravlja različna opravila na kadrovskem področju. Skrbi za vpis in hranjenje delovnih knjižic za čas zaposlitve.
9. Sprejema in vzdržuje zbirke dokumentarnega gradiva.

Samostojen študij: Predstavljajte si, da ste poslovni sekretar/sekretarka v tajništvu višje šole. Katera od zgoraj navedenih opravil bi po vaše morali opravljati? Katere osebnostne lastnosti bi prišle na tem delovnem mestu najbolj do izraza?

***V razmislek:** V velikem računalniškem podjetju imajo zaposleno vodjo pisarne, ki je neposredno odgovorna generalnemu direktorju in skrbi za operativno ekipo. Vodja pisarne je najprej in v celoti seznanjena z dogajanjem v podjetju, saj opravlja naloge z različnih področij, kot so kadrovanje, pa tudi finance in organizacija. Skrbi tudi za razvoj pisarniških pravil in njihovo predstavljane zaposlenim ter zagotavljanje varnosti in udobja delovnega mesta. Dodatne naloge vključujejo še spremljanje pravne dokumentacije in sprememb, razvoj kadrov in skrb za odnose direktorja s ključnimi javnostmi. Z osebnostnega vidika so pri vodji pisarne iskali iznajdljivo, razgledano, komunikativno osebo, ki je pripravljena na stalno učenje in širjenje svojih obzorij, obvezno pa je tudi znanje enega ali več tujih jezikov. Povzeto iz revije Tajnica, 3/06, 13.*

Za poslovnega sekretarja je predvsem pomembno:

1. Izobraževanje in izpopolnjevanje znanja: na jezikovnem področju, na področju informacijske in telekomunikacijske tehnologije, na širšem strokovnem področju organizacije, menedžmenta in prava ter na področju psihologije dela in komunikacije.
2. Iznajdljivost, dojemljivost in logično razmišljanje: dobra dojemljivost je sposobnost, da hitro in pravilno razumemo navodila vodilnih.
3. Organizacijske sposobnosti, saj mora poslovni sekretar usklajevati roke, pripravljati sestanke, poslovne obiske in organizirati vse potrebno za njihovo brezhibno izpeljavo.
4. Smisel za delo z ljudmi in vljudnost, ki izhaja iz medsebojnega spoštovanja.
5. Dobre delovne navade in sistematičnost pri delu: se nanašajo na vestno izpolnjevanje delovnih obveznosti in dajanje prioritet pomembnejšim nalogam.

***V razmislek:** Predsednik uprave uspešnega slovenskega podjetja je prepričan, da je sposobnost sporazumevanja najpomembnejša lastnost dobre tajnice. Pravi, da je v dolgih letih sodelovanja z različnimi tajnicami ugotovil, da mora imeti dobra tajnica prav posebne osebne lastnosti: biti mora natančna in točna, potrpežljiva in lojalna ter komunikativna. Imeti mora organizacijske sposobnosti in sposobnosti hitrega odzivanja.*

Kot je razbrati iz navedenega, se je poklic poslovnega sekretarja v zadnjih nekaj letih močno spremenil. Z izkoriščanjem sodobne tehnologije so delovne naloge razširjene čez meje tradicionalnih tajniških opravil, spreminja pa se tudi njihova vloga. Od njih se pričakuje, da čim bolj razbremenijo menedžerje pri opravljanju njihovih funkcij, predvsem pri administrativnih, organizacijskih, logističnih in drugih opravilih. Predvsem morajo skrbeti za nemoten potek dela nadrejenih.

Da bi lahko svoje delo uspešno opravljal, mora biti poslovni sekretar podrobno seznanjen z dejavnostjo podjetja, njegovimi izdelki oziroma storitvami, poznati mora dogajanja v podjetju. **Pomembnejše odlike poslovnega sekretarja so zagotovo učinkovitost, natančnost, odgovornost, prilagodljivost, iznajdljivost, zanesljivost, potrpežljivost in hitra dojemljivost.** Tudi v prihodnje bo njihovo delo vključevalo čedalje več znanj, izkušenj in dobre organizacije, zato sta stalno izobraževanje in osebni razvoj neizbežna.

***Samostojen študij in timsko delo:** Pobrskajte po revijah Tajnica ali Poslovna asistenca, ki jih najdete v šolski knjižnici, in dodajte navedenim nalogam v gradivu vsaj še štiri nove naloge ali področja dela poslovnega sekretarja. Opazite kakšno razliko med zelenimi lastnostmi menedžerja in poslovnega sekretarja? Na spletu poiščite Mednarodno združenje tajnic EUMA in navedite najpomembnejše naloge združenja.*

Vprašanja za ponavljanje:

1. Zakaj je v današnjem času organizacija tako pomembna?
2. Kaj vse lahko organiziramo v podjetju?
3. Navedite nekaj praktičnih primerov, ki pojasnjujejo organizacijo s treh obravnavanih vidikov: subjekt, struktura, proces.
4. Ali si lahko zamišljate, da bi bili nižji, srednji ali višji menedžer? Kaj bi potrebovali za takšno delo? Kdo bi vam lahko pomagal?
5. Poskušajte pojasniti povezavo med menedžerskimi funkcijami in delom poslovnega sekretarja.
6. Navedite in na kratko pojasnite menedžerske funkcije.
7. Pojasnite vsaj šest najpomembnejših nalog poslovnega sekretarja.
8. Kako vidite spreminjanje vloge poslovnih sekretarjev v sodobnem času?

1.6 PLANIRANJE

Če nočemo dogodkov prepuščati slučaju, jih je treba na določen način planirati. Menedžment si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna predvsem od naključij. Med njegove temeljne naloge spada skrb za doseganje osnovnih ciljev organizacije, s tem pa je potrebno nenehno predvidevati, kaj se bo dogajalo v okolju organizacije in določati poti za doseganje zastavljenih ciljev. Zato lahko planiranje označimo kot eno temeljnih nalog menedžmenta. S planiranjem skušamo odgovoriti na tri preprosta vprašanja:

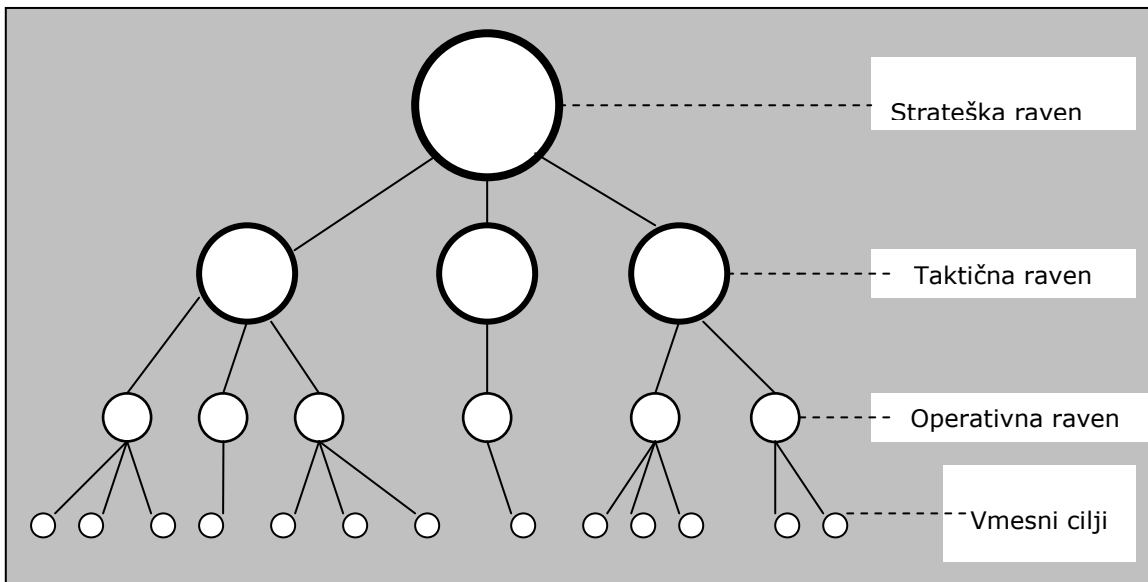
- Kje smo?
- Kje bi radi bili?
- Kako priti tja?

Planiranje je torej postavljanje planskih ciljev in nalog ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin in poti za njihovo uresničitev. Njegov obseg in narava sta različna na različnih organizacijskih ravneh. Tako poznamo: **strateško planiranje**, za katerega so odgovorni **najvišji menedžerji**, in s katerim opredelimo prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije – njeno strategijo; **taktično planiranje**, za katerega so odgovorni **srednji menedžerji**, in s katerim se določajo načini in taktika za doseganje strateških ciljev; **operativno planiranje**, kjer prevzemajo odgovornost **nižji menedžerji**, in je povezano s konkretnimi izvedbami posameznih aktivnosti.

Primer: Pri podjetju Motorola so si postavili samo tri izrecne cilje, ki so jih natančno izrazili:

- vsaki dve leti nadaljevati z desetkratnim naraščanjem proizvodnje,
- sproti preverjati mnenja kupcev,
- v desetih letih za desetkrat skrajšati čas izdelave.

Cilji so zahtevni, vendar dosegljivi. Pomembno je, da so jasni, merljivi in razumljivi vsem zaposlenim.



Slika 3: Hierarhija ciljev organizacije

Vir: Mihelič, 2004, 51

Samostojen študij: Zamislite si, da ste pravkar odprli svojo picerijo. Ob tem ste si gotovo postavili kar nekaj ciljev, nekatere na dolgi rok (kako vidite svojo picerijo čez deset let), druge za obdobje leta ali dveh (ali boste širili ponudbo, število zaposlenih ipd.), tretje pa za krajše obdobje (dan, mesec – kaj nabaviti, koliko ljudi zaposliti ipd.).

Zapišite nekaj teh ciljev in izdelajte njihov grafični prikaz hierarhije. **Postavite jasne, zahtevne, vendar dosegljive cilje!**

1.6.1 Poslanstvo, vizija in strategija organizacije

Strateško razmišljanje v podjetju pomeni sposobnost predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja organizacije. »Strategija je za organizacijo tisto, kar je osebnost za posameznika. Združuje in usklajuje čustvene, fizične in intelektualne sposobnosti posameznika oziroma skupine« (Hočevár et al., 2003, 14).

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Mora biti specifična (posebna oziroma drugačna od drugih organizacij), merljiva, realna oz. dosegljiva in časovno omejena. Običajno jo pišemo za obdobje treh do petih let, ker je za daljše obdobje vprašljiva realnost vizije organizacije. Raziskave vizij slovenskih podjetij so pokazale, da so te predvsem merljive, niso pa časovno determinirane, toda, kaj pomaga, če zapišemo, da želimo biti najboljši v panogi na nekem področju, če pa nismo postavili roka za doseg te vizije.

Primer: Vizija Mercatorja – Biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za vsakodnevno rabo v gospodinjstvu v jugovzhodni Evropi.

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj. Poslanstvo mora temeljiti na vrednotah, še posebej glede na pričakovanja glavnih interesnih skupin in osrednje sposobnosti organizacije. Vsebovati mora glavne namere, želje in razloge za obstoj organizacije, s predstavitvijo glavnih aktivnosti in položaja, ki ga podjetje želi imeti v okviru panoge oziroma svoje dejavnosti.

Primer: Poslanstvo Mercatorja – z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

- **koristi za potrošnike:** z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami;
- **koristi za zaposlene:** z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- **koristi za dobavitelje:** s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih;
- **koristi za lastnike:** z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja;
- **koristi za širše okolje:** z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

Samostojen študij: Na spletnih straneh poiščite uspešna slovenska podjetja in si pogledjte njihovo vizijo, poslanstvo in strategijo. Zapišite si tisto, ki vas bo najbolj prepričala. Zapišite vizijo in poslanstvo vaše picerije.

1.6.2 Ciljno vodenje – osnova sodobnega menedžmenta

Ko smo z določitvijo vizije in poslanstva opredelili okvire in področja delovanja podjetja, se nadaljnji postopek nadaljuje z opredelitvijo strateških ciljev podjetja. **Strateški cilji** poslovanja predstavljajo konkretizacijo vizije in poslanstva podjetja. Na splošno lahko cilje podjetja opredelimo kot točno določene in želene rezultate poslovanja, ki naj bi jih podjetje doseglo v določenem poslovnem obdobju. Temeljna značilnost ciljev je njihova eksaktnost, torej merljivost, pomembna pa je še časovna determinanta.

Cilji so osnova za sprejemanje odločitev menedžerjev (postavljen okvir za delovanje), povečanje učinkovitosti podjetja in inštrument ocenjevanja uspešnosti posameznikov.

Osnovni cilj pogojuje vse ostale cilje poslovanja podjetja in tako nastane **hierarhija ciljev**, kot je razvidno iz naslednjega primera.

Primer: V podjetju Les, d. o. o., sledijo strategiji iskanja izboljšav za obstoječe programe, novih tržno zanimivih pohištvenih programov, novih prodajnih poti in novih trgov v jugovzhodni Evropi. To so **osnovni strateški cilji podjetja**.

Tem ciljem so podrejeni **cilji posameznih enot ali programov**: v programu kopalniškega pohištva bodo začeli uporabljati nove materiale, ki bodo izboljšali kvaliteto in obdelavo pohištva, na prodajnem področju pa bodo v naslednjih štirih letih postavili dva nova prodajna salona in pričeli z uvajanjem e-prodaje.

V službi za marketing bodo v naslednjih mesecih izvedli raziskavo trga, s katero bodo

*ugotovili želje in pričakovanja kupcev in tržne možnosti za prodajo svojih izdelkov v Srbiji in v Romuniji. Do pomladi bodo pripravili tudi obsežno reklamno akcijo za povečanje prepoznavnosti njihovih izdelkov – vse to so **cilji poslovnih funkcij**.*

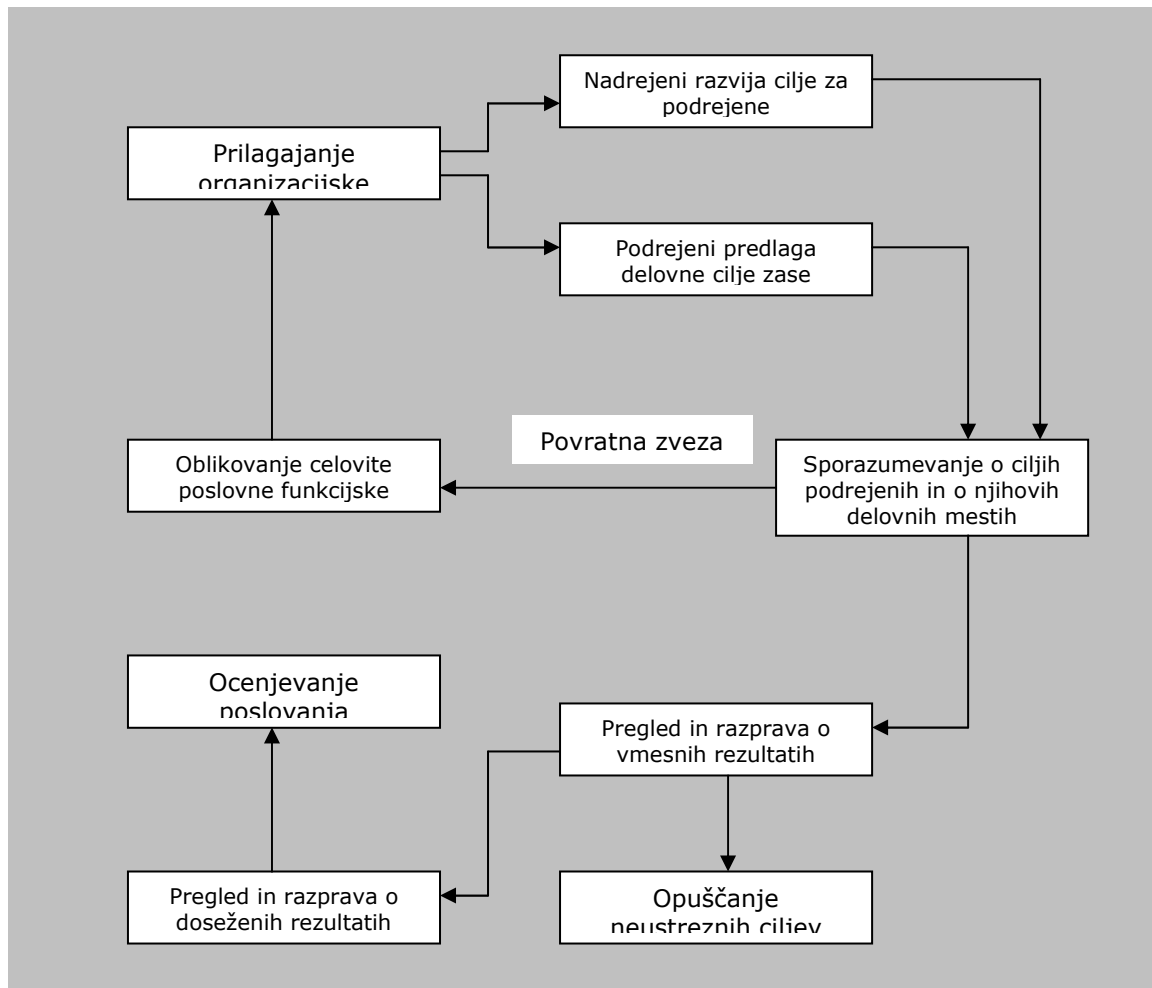
Pri uresničevanju strategij organizacije je dandanes sistem **ciljnega vodenja** nujen. To sta določena filozofija in način vodenja, ki pomagata pretvarjati strateške cilje in strategije organizacije v taktične planske naloge in akcije skupin in posameznikov v funkciji povezovanja planiranja in uresničevanja. Gre za splošen prijem v organizaciji, ki zagotavlja izvajanje akcij za doseg ciljev organizacije.

V sistemu ciljnega vodenja imamo opravka z **delovnimi cilji posameznika**. »Delovni cilj pomeni nekakšen posameznikov načrt za doseganje delovnih rezultatov. Posameznik mora takšen cilj doseči v določenem času, na določenem področju dela in ob sodelovanju s sodelavci, ki imajo tudi vsak svoje delovne načrte in delovne cilje« Pučko (v: Možina et al., 2002, 324).

Samostojen študij: Predstavljajte si, da morate za teden dni nadomeščati referenta v referatu naše šole. Poskusite zapisati primere delovnih ciljev na tem delovnem mestu za en dan.

Posameznik lahko **dosega pričakovane rezultate v povezavi z delom drugih**. Odvisen je od svoje delovne skupine, vendar je, ne glede na to odvisnost, odgovoren za doseganje svojih ciljev. Delovni cilji morajo biti čim bolj natančno opredeljeni in čim lažje merljivi, kar je pogoj za poznejše ugotavljanje uspešnosti pri njihovem doseganju.

Postavitev ciljev podrejenemu (podrejenim) delavcu (delavcem) ne pomeni konec dela za nadrejenega menedžerja. Delavca je potrebno tudi spremljati, ga povpraševati in mu pomagati pri izvajanju in doseganju delovnih ciljev. Na koncu ciljnega obdobja oba pregledata, koliko in kako so bili cilji doseženi. Namen te faze je, da prispeva, ne toliko h kritiki dela podrejenega, ampak predvsem k temu, da bo delavec v prihodnje še bolje delal.



Slika 4: Proces ciljnega vodenja
Vir: Pučko (v: Možina et al., 2002, 325)

1.6.3 Merila poslovanja organizacije

Za izboljšanje poslovanja podjetja je pomembno, da imamo **merila** kakovosti poslovnega procesa. Merila pokažejo, kako organizacija posluje glede na cilje, ki smo si jih postavili, oz. zahteve delovanja. Merila pomagajo pri preverjanju obstoječega delovanja procesa in usmerjanju dejavnosti urejevanja ter izboljševanja poslovanja.

Merila procesa omogočajo določanje stopnje, do katere je proces oziroma so njegovi rezultati v skladu z določenimi specifikacijami oz. kupčevimi zahtevami (Marolt in Gomišček, 2005, 89).

Dobro merilo poslovanja je **produktivnost**. V preteklosti je bila velika pozornost usmerjena na povečanje produktivnosti. V zadnjih letih pa je pomembno vlogo dobila tudi **kakovost**. Vendar sta tako kakovost kot produktivnost zelo pomembna dejavnika. Obe sta komponenti celovite kakovosti.

Najpomembnejše merilo pa je seveda **zadovoljstvo kupcev**. Merila v glavnem delimo na kvantitativna in kvalitativna.

Kvantitativna merila so običajno izražena v obliki časa (npr. čas odgovora, čakanja, trajanja dela), števila in vrste napak, skladnosti z zahtevami (npr. število sprejetih ali zavrnjenih

pošiljk, število reklamacij ali pritožb, odstotek neustreznih enot), zanesljivosti delovanja, številu izboljšav in podobno.

Kvalitativna merila so običajno izražena v pisni obliki. Pomembna so predvsem za merjenje zadovoljstva kupca osebnih storitev, kjer je kupec direktno vključen v proces izvajanja storitev (npr. trgovina, zdravstvo, izobraževanje, turizem). Merila se nanašajo na odnos izvajalca do kupca oz. uporabnika storitve in se kažejo v obliki prijaznosti, strokovnosti, prilagodljivosti, potrpežljivosti, kooperativnosti ipd. Ta merila so pogosto povezana s čustveno komponento.

Kupec ocenjuje organizacijo ali tim tako, da primerja dejansko kakovost, ki jo je prejel, z zahtevano ali pričakovano kakovostjo. Neizpolnjene zahteve ali pričakovanja kupca so običajno razlog za nezadovoljstvo kupca. Zadovoljen kupec bo tisti, ki ne ugotovi razlike med tem, kar je zahteval ali pričakoval, in tistim, kar je dobil. Zadovoljen kupec se bo še vrnil in s tem povečal dobiček organizacije.

Tabela 1: Splošna merila celovite kakovosti

MERILA POSLOVANJA		MERILA ZADOVLJSTVA KUPCA	
finančna	produktivnostna	kvantitativna	kvalitativna
dohodek	količina	čas	prijaznost
dobiček	število zaposlenih	število napak	kooperativnost
stroški	ure delovanja	zanesljivost	potrpežljivost

Vir: Mihelič in Škafar, 2008, 54

Samostojen študij: Za dodatno poglobljanje znanja s področja planiranja si preberite knjigi: Kočevar in Jaklič: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: GV, 1999; ter Kaplan in Norton: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: GV Založba, 2007.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Pojasnite pojem in vrste planiranja.
2. Kakšen je proces planiranja in kaj vse lahko v organizacijah planiramo?
3. Primerjajte vizijo in poslanstvo podjetja.
4. Kako morajo biti postavljeni cilji, da jih lahko bolje uresničimo?
5. Kako bi pojasnili sistem ciljnega vodenja?
6. Pojasnite pomen meril poslovanja.
7. Poslovni sekretar mora biti pri svojem delu dobro organiziran in učinkovit. Kaj lahko stori v fazi načrtovanja opravil in aktivnosti ter razporejanja lastnega delovnega časa, da bo pri delu uspešen?

1.7 ZNAČILNOSTI SODOBNIH ORGANIZACIJ

Glede na dinamične spremembe v okolju se v sodobnem poslovanju vedno bolj iščejo takšne organizacijske oblike, ki naj podjetjem omogočijo zadržanje ali celo povečanje konkurenčne prednosti na vse bolj zahtevnem globalnem trgu. Med najpomembnejše značilnosti uspešnih sodobnih podjetij štejemo:

- bolj sploščeno organizacijsko strukturo,
- sestavljeno je iz več avtonomnih enot (več samostojnosti),
- usmerjeno k diferenciranju, izdelavi izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo, ustvarjanju tržnih niš,
- zaveda se pomena kakovosti,
- se hitreje odziva na spremembe v okolju,
- je hitrejše pri inovacijah,
- zaposluje visoko usposobljene, fleksibilne delavce.

Organizacija, ki skuša zanemariti pomen sprememb, dela to sebi v škodo. Spremembe v njenem okolju ne bodo izginile. Tehnologija, civilizacija in napredna miselnost bodo samo še bolj pospešile njihovo hitrost. Ravno zato bodo menedžerji v organizacijah prejeli oceno predvsem glede na njihovo zmožnost uspešnega in učinkovitega upravljanja sprememb.

Po Druckerju (2000, 130) postavlja dinamika znanja menedžerje pred jasen imperativ: vsaka organizacija mora v bit svoje strukture vgraditi upravljanje sprememb. Vsak menedžment more izhajati iz treh sistematičnih praks:

1. **Nenehne izboljšave vsega, kar organizacija počne:** proces, ki mu Japonci pravijo kaizen.
2. **Vsaka organizacija se bo morala naučiti izrabljati svoje znanje, to je razvijati naslednjo generacijo aplikacij iz svojih uspehov** (Japonci so iz enega izuma – kasetofona – razvili množico izdelkov zabavne elektronike).
3. **Vsaka organizacija se bo morala naučiti inoviranja in organiziranja inovacij kot sistematičnega procesa.**

Zaradi vseh navedenih sprememb smo v zadnjem času priča številnim novim pojavnim oblikam sodobnih podjetij, ki omogočajo predvsem hitrejše odzivanje na spremembe v okolju. Pri sodobnih oblikah organizacij zasledimo nazive kot: vitko podjetje, dinamično podjetje, mrežno podjetje, adaptivno podjetje, virtualno podjetje, učeče se podjetje, ipd..

Učeča se organizacija

Učeča se organizacija oziroma podjetje je sodobna oblika delovanja, katere kultura temelji na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga spreminjanju vedenja njenih članov. V današnjem turbulentnem času je zelo pomembno hitro odzivanje na spremembe v okolju, kar lahko dosežemo le tako, da se nenehno učimo, tako na ravni posameznika kot v skupinah ali na ravni organizacije. Na ta način pridobivamo znanje, ki je lahko novo ali enako tistemu v konkurenčnih organizacijah. S slednjim sledimo konkurenci, z inovativnim znanjem pa lahko pridobimo vodilno vlogo na trgu.

Samostojen študij in timsko delo. Za poglobitev znanja priporočam: Možina, S. Učeča se organizacija. (online). 2000. Dostopno na naslovu: www.delavska-participacija.com/clanki/ID000504.doc.

Aktivnosti, ki so jih učeča podjetja razvila do visoke stopnje izpopolnjenosti, so:

- sistematično reševanje problemov,
- eksperimentiranje z novimi pristopi,
- učenje iz lastnih izkušenj in preteklosti,
- učenje iz izkušenj drugih in njihovega najboljšega delovanja,
- hitro in učinkovito razširjanje znanja znotraj podjetja.

Samostojen študij: Za boljše razumevanje delovanja in pomena učeče se organizacije proučite še 3. poglavje, ki govori o ravnanju z ljudmi pri delu. Učinkovit sistem ravnanja z ljudmi je temelj za vzpostavitev učeče se organizacije. Preberite tudi gradivo Bauer et al. *Organizacija in menedžment podjetja* (online). 2008. Dostopno na naslovu: <http://www.zavod-irc.si/sl/gradiva>.

1.8 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditev delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja; prikažemo jo z organizacijsko shemo.

Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da je prilagodljiva in sprejemljiva, izvajalci nalog pa se lahko v njej tudi prilagodljivo obnašajo (Kajzer, 2002).

1.8.1 Oblikovanje organizacijske strukture

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo različni dejavniki, ki jih v grobem razdelimo na notranje in zunanje dejavnike.

Primer: Kot proizvajalec pohištva bi morali pri oblikovanju organizacijske strukture upoštevati zahteve kupcev glede dizajna in kakovosti pohištva, cen, načinov prodaje in temu prilagoditi organizacijo proizvodnje in prodaje. Proizvodnjo in nabavo bi morali organizirati tako, da bi se lahko hitro odzvali na nove materiale, nove modne smernice, oziroma uvedbo nove tehnologije. Pri organiziranju poslovanja bi morali upoštevati tudi predpise o varstvu okolja. Vse to so **zunanji dejavniki**, oblikovanja organizacijske strukture.

Še bolj pa na njeno oblikovanje vpliva strategija poslovanja podjetja: v našem primeru je to lahko širitev proizvodnje in prodaje ter razvoj novih pohištvenih programov. Zato bomo razširili razvojni oddelek in nabavili dodatno sodobno tehnologijo, ki bo zahtevala drugačno organizacijo dela. Odprli bomo dva nova prodajna salona. Povečala se bo tudi potreba po usposabljanju in nadaljnjem izobraževanju zaposlenih ter boljših komunikacijskih povezavah. Več bo timskega pristopa, sodelovanja in sodelovanja. V teh primerih pa govorimo o **notranjih dejavnikih** oblikovanja organizacijske strukture. Poleg naštetih so pomembni še velikost podjetja, stil vodenja, vrsta izdelkov oziroma storitev.

Pri oblikovanju strukture organiziranosti je zelo pomembna proučitev tako zunanjih kot tudi notranjih dejavnikov.

Cilj oblikovanja pravilne strukture organiziranosti je v obstoju in doseganju čim višje trajnosti in stabilnosti organizacije. Pri oblikovanju strukture organiziranosti moramo upoštevati vsaj naslednje temeljne prvine:

- specializacijo,
- standardizacijo,
- koordinacijo,
- avtoriteta.

Specializacija je proces opredeljevanja posebnih nalog, ki so dodeljene posameznikom ali delovnim timom, ki so posebej usposobljeni za njihovo izvajanje. Posamezni menedžerji so odgovorni za usmerjanje teh delovnih timov ali posameznikov.

Standardizacija opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na konsistenten način. Na ta način lahko menedžerji primerjajo dosežke zaposlenih s postavljenimi standardi. Delovna mesta vsebujejo standarde, po katerih se zaposleni usposablja ter pridobivajo standardne sposobnosti.

Koordinacija je v organizacijah različna in pomeni neformalne in formalne postopke, povezovanja aktivnosti, ki jih izvajajo določeni posamezniki ali skupine v organizaciji.

Avtoriteta je pravica ukazovanja oziroma vplivanja na delovanje drugih. Menedžerji jo izvajajo z delovanjem in sprejemanjem odločitev, ki pa morajo biti zakonite. Prav tako avtoriteta vključuje ožjo in širšo odgovornost, kar pomeni, da so menedžerji tudi odgovorni za svoje uspehe in neuspehe.

Z oblikovanjem strukture organiziranosti se razdeljuje delo v podjetju posameznikom in delovnim timom, ki so za posamezna dela specializirani in usposobljeni. Pomembno je, da je struktura organiziranosti oblikovana tako, da je poslovanje nemoteno in poteka v skladu s strategijami in cilji organizacije (Vila, 1997, 138). Seveda obstaja velika razlika med velikimi podjetji in majhnimi in srednje velikimi podjetji, ki so pretežno prisotna na slovenskih tleh.

Način, ki ga uporabljamo za prikazovanje organizacije, je **organizacijska shema** ali organigram. Iz organizacijske sheme je razvidnih kar nekaj informacij o organizaciji. Gre predvsem za štiri glavne informacije, ki jih lahko razberemo iz organizacijske sheme (Drucker, 2000):

1. naloge – shema prikazuje področja različnih nalog v organizaciji;
2. porazdelitve – vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za posamezna področja;
3. ravni menedžmenta – organizacijska shema prikazuje upravljalno-vodstveno hierarhijo, od top menedžmenta do oddelčnih menedžerjev;
4. linije avtoritete – prikazuje pod- in nadrejenost posameznikov ali delovnih timov.

Prednosti organizacijskih shem so predvsem v prikazovanju zaposlenim, kako se posamezni deli podjetja prilagajajo in dopolnjujejo kot celota in v kakšnem odnosu so njihova dela in naloge do celotne organizacije. Zaposleni lahko na ta način hitro vidijo, kdo je komu odgovoren ter na koga se lahko v primeru težav tudi obrnejo.

Pomanjkljivosti takih shem pa so v papirnati obliki sheme, ki ne more prikazati vsega, predvsem pa ne tega, kje so najpomembnejši komunikacijski kanali in kdo najbolj ovira delovne ali komunikacijske procese.

1.8.2 Vrste organizacijskih struktur

Razlikujemo naslednje temeljne tipe struktur organiziranosti (Kovačič po Ivanko, 2008, 10):

- funkcijska struktura organiziranosti,
- produktno (divizijska, panožna) struktura organiziranosti,
- matrična struktura organiziranosti,
- mrežna in virtualna struktura organiziranosti,
- procesna struktura organiziranosti,
- trapezoidna struktura organiziranosti.

Primer: V podjetju Les, d. o. o., imajo poslovanje organizirano po oddelkih, in sicer: razvojni, nabavni, proizvodni, prodajni, finančni in kadrovski oddelek. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki je neposredno podrejen vodstvu podjetja. Poslovanje je tako pregledno in racionalno. Posamezni oddelki se med seboj povezujejo samo preko nadrejenih, ni neposredne komunikacije, zato je odločanje in odzivanje na zahteve kupcev prepočasno. V tem primeru gre za **funkcijsko strukturo organiziranosti**. Če pa bi se v istem podjetju odločili, da bo imel vsak proizvodni program (kuhinje, dnevne sobe, kopalniško pohištvo) svoj razvoj, nabavo, proizvodnjo in prodajo, pa bi govorili o **produktni strukturi organiziranosti**. Ta struktura bi bila dosti bolj prilagodljiva in fleksibilna kot prejšnja. Obstajala pa bi nevarnost, da bi se želeli posamezni proizvodni programi preveč osamosvojiti.

Kot vidimo iz primera, je funkcijska struktura organiziranosti centralizirana. Oblikovana je na zahtevi, da se nekatere poslovne funkcije organizirajo na enem mestu oziroma pod pristojnostjo enega vodje.

Produktna (divizijska, panožna) struktura organiziranosti pa je decentralizirana, saj temelji na zahtevi, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano, na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodne organizacije.

Samostojen študij: Več o ostalih oblikah struktur in njihovi uporabnosti si preberite v: Kovač, Jure. Sodobne oblike in pristopi k organiziranju. Kranj: Založba moderna organizacija, 1999.

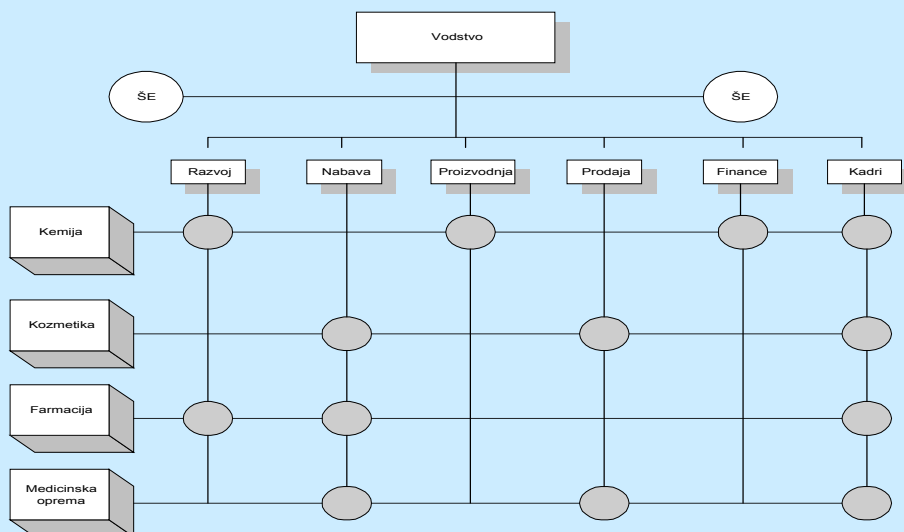
Tabela 2: Izhodišča za izbiro organizacijske strukture

ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI	PRIMERNE STRUKTURE
Majhne organizacije	Funkcijska strukturna organiziranost
Velike in transnacionalne organizacije	Divizijska oz. prostorska organiziranost
Kompleksne in konkurenčne tehnologije	Matrična organiziranost
Kritičnost uporabe redkih virov	Matrična organiziranost
Spremenljivost zahtev kupcev	Matrična organiziranost
Raznovrstnost tržnih zahtev	Produktna organiziranost
Stabilnost tržnih zahtev	Funkcijska organiziranost
Uporaba specializirane opreme	Produktna organiziranost
Zahteve po specializaciji	Funkcijska organiziranost
Veliki transportni stroški surovin	Divizijska oz. prostorska

Vir: Kovačič, 2008, 11

Izbira organizacijske strukture je odvisna od poslovanja organizacije, vendar pa organizacija lahko hkrati izbere več različnih organizacijskih struktur. Pri izbiri strukture organiziranosti pa moramo upoštevati predvsem centralizacijo (vse dogajanje poteka na enem mestu, pod enim vodjem) in decentralizacijo (opravljanje iste naloge na več mestih in pod različnimi vodji) kot temeljno načelo organiziranosti organizacije.

Samostojen študij in timsko delo: V skupinah po tri si izberite poljubno organizacijo iz konkretnega gospodarskega okolja, proučite njeno organizacijsko strukturo in jo predstavite z organizacijsko shemo. Pojasnite, katero organizacijsko strukturo predstavlja naslednja slika? Kakšne so prednosti in slabosti prikazane strukture?



1.8.3 Spreminjanje organizacijskih struktur

Ker je v dinamičnem okolju, v katerem poslujejo danes organizacije, narasla potreba po hitrem prilagajanju spremembam, so dotedanji organizacijski koncepti dobili nove poglede in dimenzije, ki se nanašajo na dinamičnost in odprtost. Pomen mrežnih struktur organiziranosti se bo v prihodnosti povečeval in medorganizacijsko povezovanje bo dobilo nove oblike in razsežnosti.

Dejstvo je, da na področju trendov v organizacijskih spremembah zasledimo predvsem naslednje, najvplivnejše med njimi:

- zmanjševanje števila hierarhičnih ravni (več hierarhičnih ravni je v organizaciji, višji so stroški in bolj otežena komunikacija),
- povečevanje pristojnost vodij (število podrejenih se bo povečevalo, prav tako pa tudi pristojnosti posameznega vodje),
- povečanje delegiranja in pooblaščenja zaposlenih (menedžerji bodo več pooblastil razdelili med zaposlene),
- decentralizacija s centralizacijo (pooblaščenje in delegiranje na eni strani povečuje decentraliziranost, na drugi strani pa razvoj informacijske tehnologije omogoča še nadalje centraliziran nadzor).

Ena izmed predlaganih organizacijskih rešitev je »gibko podjetje« (lean enterprise), ki je nadgradnja bolj znanega koncepta »vitke proizvodnje« (lean production). Gibko podjetje je vključeno v strateške mreže in ima mrežno notranjo organizacijsko strukturo. Opredeljeno je kot skupina posameznikov, funkcij in pravno ločenih, toda povezanih podjetij. Združevalo naj bi dejavnosti različnih podjetij, med katerimi je težko določiti mejo. Na funkcijah podjetja se zbira znanje, ki ga tja prinašajo zaposleni po delu pri posamezni projekti. Zaposlenim prenehajo funkcije, ko delajo pri projektu, a jih kasneje spet prevzamejo nazaj. Vse funkcije v podjetju so povezane in zaposleni imajo naenkrat le enega vodjo funkcije ali projekta – v nasprotju z matrično organizacijo, kjer imajo sočasno dve vodji. Gibko podjetje naj bi povečalo posameznikove možnosti, okrepilo funkcije in doseglo, da bi se podjetja dobro počutila pri skupnem sodelovanju (povzeto po: Jaklič in Hočevar, 1999, 88).

1.8.4 Model organiziranosti

Model organiziranosti je sistem pravil, v katerem so jasno opredeljene vloge vseh posameznikov v organizacijski strukturi, njihove pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja. Organizacijski model je običajno določen s tehnološkimi pogoji dela, redkeje na model organiziranosti vplivajo razpoložljivi kadrovske potenciali.

Z modelom organiziranosti je določena možnost vpliva na delo, na vsebino dela, na način dela in na razporejanje dela.

V razmislek: Rezultati evropskih raziskav, objavljenih v EUROSTAT-u, kažejo, da 35 % delavcev nima nadzora nad svojim delom, 40 % delavcev poroča o monotoniji pri delu, 56 % delavcev poroča o časovnih pritiskih. Kaj menite o teh navedbah?

Z modelom organiziranosti zagotovimo stabilno delovanje kateregakoli sistema. Delujoč sistem organiziranosti zagotavlja, da so pravi ljudje ob pravem času na pravem mestu.

Vsebina dela je pogosto vzrok preobremenjenosti, ker ni jasno določena ali pa se ves čas spreminja. Posledično se pojavljajo pritiski pri delu. V nekaterih delovnih okoljih pa se zaradi stalne enolične vsebine dela pojavi monotonija.

V modelu organiziranosti morajo biti jasno opredeljene tudi **pristojnosti posameznikov**. V okviru pristojnosti je opredeljena možnost vplivanja na delo, na razporejanje lastnega delovnega časa in na samo organizacijo. Prav tako mora biti opredeljena tudi **odgovornost**, ki naj bo jasno formulirana in usklajena tudi s pristojnostmi.

V modelu organiziranosti so tudi jasno opredeljene **poti komuniciranja**. Jasno opredeljene poti komuniciranja zagotavljajo pravočasen, učinkovit pretok informacij, brez izgubljanja bistvenih informacij ali spreminjanja osnovne vsebine le-teh. Pretok informacij mora biti formaliziran.

Jasno opredeljena **navodila za delo** in delovni postopki lahko zagotavljajo učinkovito opravljanje dela, v skladu s pričakovanji. Navodila za delo so del standardov, ki veljajo v delovnem okolju.

Delovni čas in soodločanje pri razporejanju delovnega časa pomembno vplivata na obremenjenost in motiviranost.

Ustrezen model organiziranosti je pogoj za kakovostno delo.

Delavcu zagotavljajo ustrezni organizacijski pogoji jasno opredeljeno vsebino njegovega dela, njegove pristojnosti, odgovornosti in način dela, delovni čas, navodila za delo ter delovne pogoje, znotraj katerih lahko učinkovito opravlja svoje delo. Kolikor boljša je definiranost posameznih organizacijskih pogojev, toliko bolj učinkovito in manj obremenjujoče je delo.

Model organiziranosti je treba pogosto prilagajati spremembam v tehnologiji dela. V nekaterih vrstah dejavnosti, predvsem v storitvenih dejavnostih, je model organiziranosti odvisen tudi od razpoložljivih kadrovskih potencialov.

Prilagojen model organiziranosti lahko zagotavlja učinkovito in varno delo s stabilno kakovostjo izdelkov in storitev.

Samostojen študij: V ustrezni literaturi in na spletu poiščite in proučite smeri razvoja organizacijskih modelov. V pomoč vam bo gradivo Lipičnik, B. Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003

V razmislek: V velikem slovenskem obutvenem podjetju se zaradi potrebe prilagajanja tržnim spremembam celotna menedžerska skupina ukvarja s tem, kako povečati fleksibilnost proizvodnje, ki bi omogočala manjše serije, hitre prehode od enega naročila k drugemu ter proizvodnjo takšnih izdelkov, kot jih zahtevajo kupci. Poglavitni oviri k večji fleksibilnosti proizvodnje sta proizvodjalna oprema ter znanje ljudi. Strojna oprema je bila kupljena za proizvodnjo večjih serij in bi jo bilo treba prilagoditi novemu konceptu proizvodnje, za kar pa bi potrebovali precej sredstev in bolj usposobljene in izobražene zaposlene. V podjetju pravijo, da bo v bližnji prihodnosti pri njih lahko delal le še delavec, ki bo poznal vse delovne postopke pri izdelavi čevlja (povzeto po: Hočevar in Jaklič, 1999, 114).

1.8.5 Metode oblikovanja delovnega področja

Prizadevanja za širjenje in bogatitev delovnih nalog so pomemben sestavni del splošnih prizadevanj za izboljšanje kakovosti delovnega življenja. **S količinskim in kakovostnim povečevanjem delovnega področja se vnašajo spremembe v monotonost delovnih zahtev, ki omogočajo delavcem v večjem obsegu izkoristiti njihove fizične in umske sposobnosti in zmogljivosti ter tako tudi pomembno zmanjšujejo odtujenost dela.** Še pomembnejši pa je učinek osvobajanja delavca od togih okvirov delovnih zahtev in delovne discipline. To mu omogoča tudi svobodnejše razpolaganje z zasebnim življenjem in prostim časom. Moderne metode oblikovanja dela omogočajo tudi uvajanje različnih oblik spremenljivega delovnega časa.

Kot menijo strokovnjaki, je proizvodnost dela vse manj odvisna od same izvajalske funkcije. Procese in operacije, ki zahtevajo samo mehanično sodelovanje delavca, je možno popolnoma mehanizirati in avtomatizirati. **Vse pomembnejša postaja kakovost miselne dejavnosti delavca v delovnem in poslovnem procesu.**

Med najpomembnejše **metode oblikovanja delovnega področja** lahko štejemo:

- menjava dela (job rotation),
- širjenje delovne naloge (job enlargement),
- bogatitev dela (job enrichment),
- drseči čas,
- delitev dela (job sharing),
- delo doma (tele-work).

Samostojen študij: Po podatkih raziskave o delovnih razmerah tajnic in poslovnih sekretark (Planet GV, oktober 2007) delajo slovenske tajnice zelo samostojno. Najbolj pozitivno izstopa možnost dela na daljavo od doma – to možnost je izrazilo kar 81 % tajnic. Kako bi vi komentirali ta podatek? Več o raziskavi si preberite v reviji Poslovna asistenca, december 2007.

Menjava dela pomeni kvantitativno širjenje delovnega področja. Delavec v določenem ritmu ciklično menjuje svoje delo in prehaja z enega na drugo delovno področje. Vsebina njegove delovne naloge se torej sistematično spreminja, po določenem časovnem obdobju prevzame drugačno delo. V odvisnosti od usposobljenosti delavca to število novih nalog seveda ne more biti neomejeno. Po nekem (običajno manjšem) številu menjav se ponovno vrača na enako delo. Čas za menjavo je lahko različen, odvisno od vrste dela, od spreminjanja vsakih nekaj minut ali ur pa do (najpogostejše) tedenske menjave z zamenjavo izmen.

Menjava dela razbije monotonijo enoličnega dela, zmanjša utrujanje, saj izkorišča različne mišične sklope v različnem času. Zaradi širjenja delovnega področja zahteva od delavca več znanja. To daje delavcu možnost za osebni razvoj, zaradi večje možnosti za priznanje in zadovoljstvo z delom motivirajoče vpliva tudi na delavčeva delovna prizadevanja.

Tudi **širjenje delovne naloge** je količinsko povečevanje delovnega področja. V nasprotju z delitvijo dela pomeni združevanje večjega števila dejavnosti. Vsebina delavčeve delovne naloge se torej razširi na več enako zahtevnih dejavnosti, ostaja pa, v nasprotju z menjavo dela, daljše časovno obdobje enaka. S širjenjem posla iščemo takšen obseg delovnega področja, ki najbolj ustreza delavčevim psihofizičnim sposobnostim.

Prednosti širjenja delovne naloge so podobne prednostim menjave dela: zmanjšanje monotonije, manj enostranskih obremenitev in utrujanja, boljše izkoriščanje delavčevih sposobnosti, večja strokovnost itd. Prav tako zahteva dobro organizacijo dela. Predvsem je pomembna ugotovitev najustreznejše širine delovne naloge, tako v tehničnem kot tudi v psihosocialnem smislu.

Bogatitev dela pomeni kvalitativno širjenje delovnega področja. Delavcu dodajamo nove naloge z različno zahtevnostjo, ki vnašajo več kakovostne različnosti v njegovo delo. Sprememba ni, kot pri širjenju nalog, samo v večjem obsegu delovne naloge, ampak predvsem v različnosti posameznih opravil. Bogatitev dela omogoča delavcu mnogo večjo svobodo odločanja o svojem delu.

Primer: Mizarski mojster, zaposlen v proizvodnji kuhinjskega pohištva v podjetju Les, d. o. o., se je že večkrat izkazal z manjšimi inventivnimi predlogi za izboljšanje delovnega procesa, za katere je bil tudi že nagrajen. Vodja proizvodnje ga večkrat vključi v time, ki rešujejo zahtevne probleme v proizvodnji. To pomeni zanj bogatitev njegovega dela, saj se razširi in za nekaj časa preusmeri drugam, kar ga še dodatno motivira in postavlja pred nove izzive.

Vedno bolj aktualni in zaposlenim prijazni obliki dela postajata tudi **delo doma** in pa **delitev dela**.

V razmislek: Ali ste vedeli, da je delo na domu eden svetovnih trendov? Človeku omogoča prijazen slog dela in nizke stroške poslovanja. Tudi kot poslovni sekretar bi lahko delali doma. Ali pa bi poiskali druge možnosti. Če ste ljubitelj živali, bi lahko odprli dnevno varstvo za pse? Morda pa vam gre zelo dobro od rok organizacija? Zakaj se ne bi odločili za načrtovanje in organiziranje porok in drugih pomembnih dogodkov? Obvladate kuhanje? Postanite mobilni kuhar! Izberite eno od navedenih idej ali pa poiščite svojo idejo in razmislite, kako bi se lotili posla. Kaj vse bi potrebovali, katere aktivnosti bi morali izvesti in kako bi se organizirali? Imate občutek, da bi lahko bili uspešni?

Samostojen študij: Več o delitvi dela in delu na domu si preberite na spletnih povezavah:

- www.revija.mojedelo.com,
- <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/Dogodki/2009/.../Raziskava.pdf>,
- <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Statistični>.

Na istih spletnih povezavah proučite ukrepe WLB in razloge za njihovo uvajanje v podjetjih.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Navedite najpomembnejše značilnosti sodobnih podjetij.
2. Kaj je značilno za učeča se podjetja in katere so njihove najpomembnejše značilnosti?
3. Pojasnite pojem in pomen organizacijskih struktur.
4. Katere informacije lahko razberemo iz organizacijske sheme?
5. Pojasnite eno izmed sodobnih oblik organizacijskih struktur.
6. V čem je pomen modela organiziranosti in kaj zagotavlja?

7. Navedite najpomembnejše metode oblikovanja delovnega področja in opišite dve metodi.

1.9 POVZETEK POGLAVJA

Poglavje predstavlja prispevek k boljšemu razumevanju medsebojne prepletenosti in pomena **organizacije in menedžmenta**.

Uvodoma pojasnjujemo osnovne namene organizacije in menedžmenta in njuno vpletenost v vsakdanje življenje in delo. Takoj, ko imamo nek cilj, potrebujemo organizacijo. Organiziranje je proces, ki nas pripelje do želenega cilja. **Menedžer** pa mora poskrbeti, da bodo podjetja delala prave stvari na pravi način. Pojasnjujemo, da je menedžment tisti, ki skrbi za odločanje o celotnem poslovanju in usklajevanje poslovnih procesov. Sledi opis poslovnih funkcij podjetja s posebnim poudarkom na **funkcijah menedžmenta**: planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju. Posebej je poudarjena vedno zahtevnejša in pomembnejša **vloga poslovnega sekretarja v podjetju**. Funkcija poslovnega sekretarja postaja nepogrešljiva in pomembna pomoč menedžmentu.

Del poglavja je namenjen planiranju, ciljnemu vodenju ter določanju strategije, vizije in poslanstva podjetja. Podan je vpogled v najpomembnejše **značilnosti sodobnih podjetij**. Posebna pozornost je namenjena novim trendom organiziranja podjetij in različnim sodobnim oblikam organizacijskih struktur.

Poglavje zaključujem s pregledom **sodobnih metod oblikovanja delovnih področij**, kot so delitev dela, menjava dela, bogatitev dela in druge, s katerimi skušajo v podjetjih povečati stopnjo učinkovitosti, hkrati pa tudi čim bolj zadovoljiti potrebe zaposlenih v samem delovnem procesu in izven njega. Nanizanih je tudi nekaj praktičnih primerov za lažje razumevanje snovi. Z naborom vprašanj za preverjanje znanja vam je dana možnost preverjanja uporabne vrednosti naučenega in razumevanja bistva organizacije in menedžmenta.

Poglavje dopolnjujejo številne vaje za tvorno razmišljanje in preverjanje uporabne vrednosti pridobljenega znanja pri obravnavi ustreznih praktičnih primerov in pri soočenju s spoznanji v dodatni literaturi in virih.

2 SKUPINA, ODLOČANJE, VODENJE

2.1 UVOD

Posameznik ne more in ne zna opraviti vseh potrebnih del sam, zato se povezuje z drugimi ljudmi in tako nastane skupina. S povezovanjem ljudi v skupino pa mora nekdo celotno skupino usmerjati, voditi in nadzirati njeno delovanje. Vodja, ki to delo opravlja, mora nenehno odločati in izbirati med več možnostmi ter izbrati tisto, ki je najboljša.

V tem poglavju boste spoznali:

- da je možno človeka, vključenega v skupino, usmerjati na znanstveni osnovi,
- vrste skupin ter načine obnašanja ljudi v skupini,
- kaj je odločanje, potek procesa odločanja in koliko je odločanje racionalno,
- kaj sestavlja vodenje, lastnosti dobrega vodje in načine vodenja.

2.2 SKUPINA

***V razmislek:** Zaposleni ste v podjetju Les, d.o.o. Podjetje proizvaja pohištvo in se je odločilo za razvoj novega programa pohištva za otroške sobe. Odločitev je zahtevna, ker bo novi program zahteval novo tehnologijo, povečanje razvojnega oddelka in nove trge. Direktor poveri organizacijo in izvedbo tega programa vam. Vaša naloga je, da v podjetju ustvarite projektno skupino sodelavcev, ki bo postavila nov proizvodni obrat in v njem organizirala zelo uspešno proizvodnjo in prodajo pohištva za otroške sobe.*

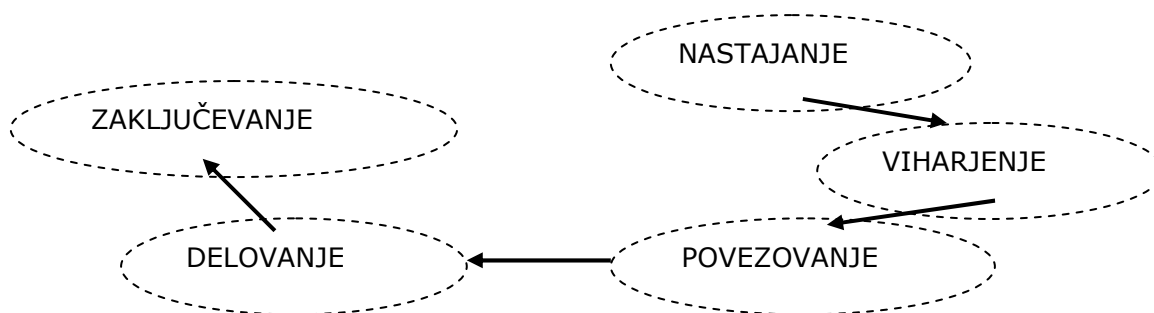
Razmislite, kakšna bo morala biti skupina vaših sodelavcev, katere zmožnosti in lastnosti morajo imeti člani skupine, ki bodo sodelovali v tem projektu, ter koliko oseb boste potrebovali za uresničitev te naloge.

Številni avtorji navajajo, da je skupina določeno število ljudi, ki medsebojno komunicirajo v nekem določenem času, številčno jih je dovolj, da vsak posameznik lahko komunicira z vsemi neposredno, brez posredovanja neke druge osebe.

Skupina ima vedno skupen cilj, neko skupno idejo, s katero želi nekaj doseči (Vila, 1994, 115).

Skupine običajno nastanejo tako, da se razvijejo v petih stopnjah (Kompore in Vadnov, 2008, 118):

1. **Nastajanje:** vstopanje članov v skupino, negotovost glede vlog, cilja skupine, vzorcev vedenja. Ob koncu te stopnje sodelavci že dojemajo sebe kot člana skupine.
2. **Viharjenje** (nasprotovanje): oblikovanje skupinskih norm oziroma pravil vedenja (kakšno je splošno sprejeto in zaželeno vedenje v skupini), nasprotja glede vlog, interakcij, vedenja ... Ob koncu te stopnje se pokaže struktura (hierarhična ureditev) skupine.
3. **Povezovanje:** raste povezanost skupine, uveljavlja se občutek pripadnosti, struktura se utrjuje, skupina sprejema norme kot samoumevne.
4. **Delovanje:** obdobje največje učinkovitosti skupine, ki se iz medsebojnega spoznavanja preusmeri k učinkovitemu izvajanju nalog. Na tej stopnji je delovanje skupine na vrhuncu.
5. **Zaključevanje:** obdobje zaključevanja dejavnosti in razhajanja začasnih skupin. Pojavlja se zadovoljstvo zaradi dosežkov in nezadovoljstva, ker se končuje sodelovanje v skupini.



Slika 5: Stopnje razvoja skupine po Tuckman
v: Kompare in Vadnov, 2008, 11

Skupina ima lahko za organizacijo zaželene in nezaželene posledice. Poznavanje in razumevanje skupine lahko pomaga vodstvu podjetja povečati pozitivne učinke na organizacijo.

Primer: Srednje veliko in visokotehnološko podjetje s skoraj sto zaposlenimi delavci sestavljajo štirje oddelki – razvoj, proizvodnja, marketing vključno s prodajo in nabavo ter uprava z nekaterimi štabnimi službami. Poleg teh organizacijskih enot se nekateri zaposleni redno srečujejo na rekreaciji. Slaba polovica delavcev se združuje tudi v sindikat. V podjetju ima sedež tudi modelarsko društvo, katerega predsednik in velik ljubitelj letalskega modelarstva je sam direktor.

Iz primera lahko sklepamo, da v tem podjetju obstaja najmanj 6 **formalnih skupin**, (oddelki, štabne službe, društva), od katerih ima vsaka svoje interese, specifično kulturo in druge attribute. Znotraj skupine pa seveda ne smemo pozabiti na interese posameznika, ki so včasih tudi v nasprotju z interesi celotne skupine oz. njenim poslanstvom. Poleg tega pa naletimo še na **neformalne skupine** (druženje zaradi skupnih športnih, političnih ali drugih interesov), ki s svojimi odkritimi ali bolj prikritimi interesi vplivajo na dogajanje v podjetju. H kompleksnosti razmerij med skupinami pomembno prispevajo še vodstvo in lastniki.

2.2.1 Klasifikacija skupin

Poznamo dve vrsti skupin: formalne in neformalne skupine. **Formalne skupine** so definirane:

- a) z organizacijsko strukturo,
- b) s posebno odločitvijo vodstva podjetja.

Z organizacijsko shemo so prikazane osnovne skupine neke organizacije, ki jih imenujemo **organizacijske skupine**. Zanje je značilno, da imajo z organizacijo definirano področje dela in delovanja in točno določene naloge, ki jih morajo opraviti. Pravzaprav so to oddelki in službe.

Naslednja pomembna formalna skupina je **enota za specialne naloge** (task force). Te enote oblikujejo organizacije po potrebi in jih sestavljajo specialisti za razrešitev določenega problema. Imajo natančno določeno nalogo, ki jo morajo opraviti.

Odbori so, poleg skupin v organizacijski strukturi, najpomembnejše skupine. To je skupina posameznikov, ki ima nalogo opraviti neke določene aktivnosti (priprava predloga za razrešitev določenih problemov, pregled določene situacije, lahko tudi razvijanje novih idej na kateremkoli organizacijskem področju...). So lahko stalni ali pa so formirani samo zaradi določene problematike. Uporabljajo se v glavnem na višjih in visokih organizacijskih ravneh.

Delovne skupine so stalni timi ljudi, ki so formirani zaradi določene problematike. V organizacijah jih najpogosteje uporabljajo na srednjih in nižjih organizacijskih ravneh.

Neformalne skupine sestavljajo člani, ki se želijo združiti ali družiti iz kakršnihkoli razlogov. Niso predvidene s formalno organizacijo.

Prva vrsta neformalnih skupin so tako imenovane **interesne skupine**, ki jih sestavljajo člani, ki imajo nek skupni interes, ki ga želijo uresničiti. To so npr. skupine za:

- izboljšanje zaščite pri delu,
- zaščito proti samovoljnemu odpuščanju delavcev,
- izboljšanje zdravstvene zaščite...

Druga vrsta neformalnih skupin so **skupine prijateljev**, katerih člani želijo prijetno preživeti prosti čas (med odmori in med časom za kosilo se družijo, lahko se tudi skupaj ukvarjajo s športom izven službe ipd.). To ima vsekakor pozitiven vpliv na skupno opravljanje delovnih nalog, zato temu nekatera podjetja posvečajo posebno pozornost.

2.2.2 Vloge

Pod pojmom vloge razumemo običajno celoto pričakovanih obnašanj, ki jih pričakujemo od osebe, ki zavzema določeno pozicijo¹.

Vloge lahko razvrstimo v naslednje vrste:

- pričakovane,
- percipirane,
- resnične.

Pričakovana vloga je tista, ki izpolnjuje pričakovanja drugih o tem, kako bi nekdo moral delovati in se obnašati (od advokata pričakujemo, da bo branil naše interese).

Percipirana vloga pomeni razumevanje tega, kako bi se nekdo moral obnašati na svojem položaju oziroma v vlogi, ki jo trenutno opravlja (nekdo od vodilnih v podjetju meni, da mora prihajati na delo v obleki in s kravato, medtem ko drugi meni, da lahko prihaja v službo v pisani majici).

Resnična vloga je lahko neka tretja vloga, ki jo nekdo igra iz nekih svojih posebnih razlogov, čeprav mu je njegova percipirana vloga povsem jasna. To pomeni, da je percipirana vloga enaka pričakovani: dogodi se lahko, da so vse tri vloge med seboj v nasprotju in da med njimi vlada konflikt.

¹ Več o tem: Vila, A. Organizacija in organiziranje; Organizacijsko vedenje – behaviorizem, str. 94.

V razmislek: Za vsako vlogo navajamo primer.

Vodja oddelka daje navodila podrejenim, čeprav naloge, ki jo morajo opraviti, še ni dobro proučil. Ko se enemu od podrejenih zgodi, da, po njegovem mnenju, naloge iz objektivnih vzrokov ni dovolj kvalitetno opravil, ga vodja takoj graja in mu izreče disciplinski ukrep. Podrejeni je zaradi tega močno prizadet, njegovi sodelavci pa zaradi strahu pred podobnimi ukrepi ne ukrenejo ničesar.

Sodelavci so razumeli vodjo kot nadrejenega, ki mora poskrbeti, da je delo pravočasno opravljeno, ker je za to postavljen. To je z njihovega stališča **pričakovana vloga** vodje. Delavec je bil mnenja, da vodja dobro pozna njegovo nalogo in razmere na njegovem delovnem mestu in je zato pričakoval, da bo razumel situacijo, zaradi katere on dela ni mogel opraviti dovolj kvalitetno. Takšno je bilo stališče delavca oziroma **percipirana vloga**, ki naj bi jo vodja opravil.

Vodja je svojo vlogo, ki mu jo daje položaj opravil, čeprav v tej situaciji ni dobro poznal okoliščin. To je bila njegova **resnična vloga**.

Oseba, ki opravlja različne vloge na določenem položaju, lahko pride zaradi teh vlog v konflikt sama s seboj. Konflikti med vlogami lahko nastanejo iz različnih razlogov:

- različne vloge so si med seboj nasprotujoče: delo v službi preko običajnega delovnega časa in delavčeve družinske obveznosti;
- višje vodstvo podjetja postavlja konfliktne zahteve: dodeljuje dodatne naloge in hkrati zagotavlja, da ni potrebno ostati na delu preko običajnega delovnega časa;
- zahteve različnih pomembnih skupin so si v nasprotju: ena skupina prebivalcev zahteva, da mora narediti policija v mestu več reda, druga skupina trdi, da je potrebno policiji zmanjšati obseg pooblastil;
- nejasnosti o vlogi: nadrejeni naroči podrejenemu: »Pogosteje mi poročajte o stanju!« Podrejeni ne ve, ali pisno ali ustno, kako podrobno in v kakšnih obdobjih.

V razmislek: Doma imate majhnega otroka, ki je bolan in vas potrebuje. V službi pa ste zelo obremenjeni z delom in zato nikakor ne morete ostati doma. Kako se boste odločili?

2.2.3 Vedenjske norme

Norma je splošni standard obnašanja, ki je skupen vsem članom neke skupine. Na tej osnovi bodo posamezniki lahko presodili, kaj je dobro, kaj je narobe in kaj je prav ter kaj ni prav v določeni družbeni skupnosti (družina, delovno mesto, neka organizacija, ki ji pripadamo).

Vedenjske norme lahko razvrstimo v naslednje skupine:

- norme v zvezi z opravljanjem delovnih nalog: skupina lahko vsili svoja pravila, kako marljivo delati, koliko dela opraviti ipd;
- norme, ki se nanašajo na splošni videz: veriga restavracij McDonald's ima o oblačenju strežnega osebja povsem določena pravila;
- norme, ki se nanašajo na neformalne družbene navade in običaje: te norme določajo, kdo s kom obeduje, kje kdo sedi, običajne teme pogovorov ipd.;

- norme, ki so povezane z alokacijo (dodelitvijo) resursa ali posebnih nalog. Skupina, ki je dobro opravila določeno nalogo, sedaj stalno dobiva podobne naloge. To je v nekem smislu priznanje, ki pa zahteva stalno povečan napor članov te skupine. To ima lahko velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in na učinkovitost te skupine.

Norme lahko nastanejo:

- ker jih je postavil ustanovitelj podjetja ali pa neka avtoritativna skupina,
- ker je nek kritičen dogodek v preteklosti pokazal, da se je dobro obnašati na določen način,
- ker se je že na začetku delovanja določene skupine izoblikovalo določeno obnašanje in se sedaj enostavno nadaljuje,
- ker so določeno obnašanje prinesli člani skupine iz prejšnjih skupin.

2.2.4 Velikost skupine

Število članov skupine je pomembno iz različnih razlogov. Rezultati raziskav kažejo, da se s povečanjem članov skupine v skupini dobi večji učinek, vendar pa produktivnost posameznika pada v premem razmerju z velikostjo skupine. To je posledica dejstva, da rezultat dela skupine ni nikomur posebej priznan, prav tako pa se ne da nikogar posebej okriviti za nezadovoljiv output. Pojavi se torej tako imenovani izgubljeni učinek.

Na koncu 20. let prejšnjega stoletja je nemški psiholog Ringelmann napravil eksperiment, katerega vsebina je bila vlečenje bremena s pomočjo vrvi. Rezultat je bil naslednji:

- 3 ljudje so potegnili 2,5-krat toliko kot en človek,
- 8 ljudi je potegnilo 4-krat toliko kot en človek.

Rezultat je bil nasproten pričakovanjem. Pričakovali so, da bodo potegnili v prvem primeru trikrat več kot en človek, v drugem pa osemkrat več.

Dosedanja raziskovanja kažejo naslednje:

- majhne skupine sestavljajo 3 do 7 članov, velike 10 do 15 članov;
- majhne skupine bodo hitreje dokončale neko delovno nalogo ali izvedle produktivno delo z določenim outputom;
- velike skupine pa so boljše, kadar je potrebno razrešiti nek problem in kadar je potrebno šele poiskati dejstva, ki so bistvena za razrešitev konkretnega primera.

Pomembno je, da imajo skupine liho število članov, ker je to bolj prikladno pri glasovanju. Najučinkovitejše v vseh pogledih so skupine, ki imajo 5 do 7 članov, ker imajo vse pozitivne lastnosti majhnih in velikih skupin. Kaže se tudi, da skupine, ki imajo skupinsko demografijo (skupne demografske karakteristike: spol, starost, nivo izobrazbo...), dlje časa obstojijo kot skupine, ki te karakteristike nimajo.

V razmislek: Primerjajte svoje občutke v primeru, ko ste v delovni skupini s precej starejšimi od vas, z občutki, ki jih imate, ko ste v delovni skupini s svojimi vrstniki.

Za delovanje skupin je posebej pomemben pojav konformizem. Konformisti so ljudje, ki se stalno strinjajo z vsemi in spreminjajo svoje mnenje po potrebi iz povsem oportunističnih razlogov, da bi tako zase pridobili neko korist.

Izraz konformizem ima več negativnih kot pozitivnih potez. Konformistično obnašanje je lahko zelo negativno za organizacijo in tudi za uspeh cele skupine, saj ni mogoče nikakor izvesti, kaj konformisti pravzaprav mislijo o problemih, ki jih je njihova skupina dolžna razrešiti.

Podoben fenomen kot konformizem je tudi skupinsko mišljenje. Ta pojav pove, da posamezniki enostavno nočejo, zaradi zaželene enotnosti skupine, izraziti svojega, od skupine drugačnega mnenja. Razlogi za to so lahko različni:

- določena sramežljivost govoriti pred skupino,
- ne želijo nasprotovati večini,
- tudi sami začnejo verjeti, da ima večina zares prav.

S stališča **vodenja** je to lahko zelo nevarno, še posebej, kadar mora skupina razrešiti nek zelo pomemben primer ali sprejeti zelo tvegano odločitev.

Ta pojav lahko preprečimo na naslednje načine:

- skupine naj ne potrjujejo ponovno že sprejetih odločitev,
- ohrabriti je potrebno ljudi, da bodo kritični do sebe in do drugih,
- v skupino je potrebno vključiti zunanje strokovnjake,
- dodeliti nekomu vlogo »predstavnika hudiča«,
- za vodjo skupine izbrati nepristransko osebo,
- občasno javno zastaviti vprašanje, ali nismo žrtve skupinskega mišljenja.

2.2.5 Kohezija skupine in produktivnost

Kohezija skupine pomeni medsebojno privlačnost, torej povezanost članov.

Faktorji, ki vplivajo na kohezijo skupin, so: skupno preživljanje časa članov skupine, medsebojna podobnost, velikost skupine, otežen vstop novih članov v skupino, zunanje nevarnosti, predhodni skupni uspehi, skupni cilji članov skupine.

V skupinah z **visoko** stopnjo kohezije je prizadevanje posameznikov približno **enako**, v skupinah z **manjšo** stopnjo kohezije pa **različno**. V skupinah z **visoko** stopnjo kohezije bo skupna produktivnost vseh članov **večja ali manjša** od skupin, v katerih je stopnja kohezije **nižja**. To je odvisno od tega, kako člani (ne) sprejemajo organizacijske norme.

***V razmislek:** Kolikšen vpliv imajo na skupino posamezniki v skupini mladih, ki se ukvarjajo z neko koristno dejavnostjo v prostem času (skupina za pomoč ostarelim) in v skupini mladih, ki je zašla na stranpoti?*

2.2.6 Kako oblikovati uspešno skupino?

Po mnenju profesorja Richarda Hackmana z univerze Harvard (v: Vila, 1994, 124) bo skupina uspešna:

- če je fizični in intelektualni output sprejemljiv za vodstvo podjetja,
- če so potrebe članov skupine zadovoljene in jih skupina ne frustrira (ne povzroča nezadovoljstva zaradi razlik med željami in možnostmi),
- če jim izkušnje v skupini dajejo večje strokovno znanje in jim omogočajo, da še naprej delajo skupaj.

Na uspešnost skupine vplivajo dejavniki povezani z:

- ljudmi (osebno zadovoljstvo pri delu, medsebojno zaupanje, dobre komunikacije, malo nerešenih konfliktov, malo groženj, varnost),
- organizacijo (stabilne in varne zaposlitve, ustrezna nagrada, priznanje),
- nalogo (jasni cilji, ustrezno vodenje, kvalificirano osebje...).

***V razmislek:** Kako je lahko skupina uspešna, če so v njej sodelavci, ki se v resnici ne želijo ukvarjati z zadano nalogo, so oportunisti? Kako je lahko vzdušje v timu primerno tekmovalno, če je vodja tima ukazovalni vodja? Kako naj bo skupina učinkovita, če naloge, odgovornosti in vloge posameznih članov niso jasni? Kako naj bodo jasno definirane naloge, če niso jasni cilji? Kako bomo pravočasno reševali probleme, če je komunikacija v skupini neredna, ponavadi le takrat, ko so se problemi že prekomerno nakopičili? Kakšna je motivacija sodelavcev v tem primeru?*

2.2.7 Timska organiziranost

Timska organiziranost je nujnost sodobne organiziranosti. Potreba po njej izhaja iz spoznanja, da so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj zapleteni in strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega neskladja imajo posamezniki vse manjše možnosti, da bi posamično opravljali celovite naloge in reševali probleme sodobne proizvodnje. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oziroma time.

Možina opredeljuje tim kot »skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Zato lahko rečemo, da so vsi timi skupine in da vse skupine niso timi« (Možina et al., 1994, 601).

Kako sestaviti popoln tim?

Organizacije najpogosteje iščejo ljudi z najboljšimi kvalifikacijami za posamezna opravila. Poskušajo zaposliti najbolj usposobljenega in nadarjenega človeka ter z najboljšimi priporočili. Najboljši posamezniki pa v sodelovanju z drugimi ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših igralcev je lahko poražena, če ne sodeluje kot tim, zato izbira najboljših še ni jamstvo za uspeh.

Ko sestavljamo tim, moramo predvsem razumeti vloge, ki jih imajo posamezniki v timu.

Odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem timu je ena najzahtevnejših nalog. Vsakdo mora kot posameznik prispevati kar največ, poleg tega pa mora delovati

skupinsko. Tim prenese veliko večje obremenitve kot posameznik, ker lahko uporablja širok obseg sposobnosti in izkušenj svojih članov. Ključ do uspeha je razumevanje vlog v timu.

Razlikovati moramo izvajalno vlogo posameznika in njegovo vlogo v timu. Izvajalna vloga posameznika je v bistvu drug izraz za delo, za katero ga zaposlimo. Delodajalec nas zaposli zaradi naših sposobnosti, izkušenj in strokovnosti. Po naši izvajalni vlogi lahko delamo na različnih področjih v organizaciji (v podjetju: razvoj, oblikovanje, računovodstvo, proizvodnja...) glede na naše strokovno znanje. Poleg izvajalne vloge pa igramo tudi timsko vlogo, ki pride do veljave, ko se zaposlimo (vstopimo v tim).

Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vplivata naša osebnost in naučeno obnašanje kot pa tehnično znanje in sposobnosti. Naša vloga se kaže na drugačen način, kadar smo člani razvojne skupine ali prodajnega tima ali celo mestnega sveta.

Belbin je identificiral osem vlog v timu in poudarja, da bo najbolje deloval tisti tim, v katerem so vloge najbolje sestavljene in med seboj uravnotežene. Te vloge so: izvajalec, usklajevalec, tvorec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski sodelavec in zaključevalec nalog (po Kompare in Vadnov, 2008, 120).

Primer: V podjetju Les, d. o. o., je vodstvo določilo tim, ki bo v podjetju postavil nov obrat. V timu sodelujejo: Peter, ki je poln zanimivih idej in novih rešitev za postavitev obrata – **inovator**; Minka, vedno prijazna in nasmejana, skrbi za dobro vzdušje v timu – **timski delavec**; Igor, sicer nekoliko nestrpen in dominanten, a uspešen pri doseganju ciljev (za nov obrat je iztrži več sredstev, kot so pričakovali), zato mu člani tima zaupajo in mu sledijo – **tvorec**; in Damjan, ki je zelo delaven, natančen in zna poskrbeti, da se ideje tudi udejanjijo (priganja in nadzira izvajalce pri postavljanju obrata) – **zaključevalec nalog**. Ali menite, da bi bilo potrebno dodati še kakšno vlogo? Zakaj?

Opise vlog v timu najdete tudi v Kompare, A., in Vadnov, N. *Ljudje v organizaciji: Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Impletum, 2008, 121.

V idealnem timu bi morale biti zastopanih vseh osem vlog. Z raziskavami je bilo dokazano, da imajo le redki ljudje samo eno vlogo v timu. Obstaja precejšnja verjetnost, da lahko posameznik opravlja vsaj dve vlogi. Vsak posameznik ima lahko vlogo, ki mu bolj ustreza, in vlogo, ki je zanj drugega pomena.

Ugotovljeno je, da lahko najdemo pri posamezniku skoraj vse kombinacije timskih vlog, člani tima lahko tudi spremenijo svoje obnašanje tako, da se prilagodijo timski vlogi. Nekateri lahko prevzamejo vrsto vlog, zato je mogoče v 4 do 6-članski skupini lepo porazdeliti timske vloge. Za učinkovito delovanje ekipe torej ni vedno potreben 8-članski tim. Vsak posameznik si ustvari subjektivno oceno o tem, katere timske vloge lahko opravlja.

2.2.8 Samostojno organizirajoče se skupine

Za te skupine je značilno, da same odločajo o tem, kako bodo opravile določeno nalogo ali delo ter kdaj in kdo ga bo opravil. Prvi zametki takih skupin so se pojavili že na začetku 20. stoletja, ko so mladi židovski priseljenci pričeli ustanavljati kibuce v Palestini. Vse, kar so imeli, je bilo skupna last, vse so si delili. Z organizacijskega vidika pa je zanimivo, da niso imeli vodilnega oseba, ker so vse odločitve sprejeli v skupini. To velja v kibucih še danes.

Primer: V sredini prejšnjega stoletja so v Angliji rudarji v premogovnikih najprej delali v skupinah. Zaradi razvoja tehnologije pa so morali reorganizirati delo tako, da je vsak rudar delal sam, kar je imelo zelo negativne posledice. Zato so na zahtevo rudarjev formirali **manjše delovne skupine**, kar je dalo boljše rezultate.

Tudi v tovarni Volvo se dogovarjajo delavci v skupinah, kdo bo opravil katero operacijo. S tem jim je omogočeno spreminjanje opravljanja delovnih nalog med delovnim časom še isti dan, zaradi česar se **zmanjšujeta monotonija in utrujenost, povečuje pa se motiviranost**.

V industrijski proizvodnji odločajo **samostojno organizirajoče se skupine** o marsičem: kdo bo opravil katere naloge (zamenjujejo se med seboj pri opravljanju različnih nalog), pripravljajo plane dela, evidentirajo podatke o poteku dela in pišejo poročila, naročajo materiale in surovine, organizirajo odmore, izobražujejo nove delavce itd.

Ideja samoorganizirajočih se skupin se je najbolj uveljavila na Japonskem. Mnogo elementov organiziranja dela v delavnici prepuščajo delavcem, ker izvajalci na svojem delovnem mestu najbolje poznajo pogoje dela in trenutno situacijo. Zato se pokaže večje zadovoljstvo delavcev pri delu, odraža pa se tudi v večji produktivnosti dela in v boljši kakovosti izdelkov. Simbol samostojno organizirajočih se skupin na Japonskem so krožki kakovosti, ki so odigrali veliko vlogo pri uveljavljanju japonskih izdelkov na svetovnem tržišču. V teh krožkih so organizirali delavce v skupine od 10 do 20, ki so v prostem času razpravljali o problemih kakovosti. Skupine so same poiskale probleme, ki so povezani s kakovostjo proizvoda, in tudi same našle rešitev problema. Imele so neformalni značaj, vodstva podjetij so zadevo jemala zelo resno in so pozitivno reagirala na predloge teh krožkov. Podobne skupine na Japonskem so se pojavile tudi v »proizvodnji brez napak«. Nastajanje tovrstnih skupin pa so spodbujala vodstva podjetij. Značilnosti krožkov kakovosti in proizvodnje brez napak so prikazane v naslednji tabeli.

Tabela 3: Značilnosti krožkov kakovosti in proizvodnje brez napak

KROŽKI KAKOVOSTI	PROIZVODNJA BREZ NAPAK
Skupine so neodvisne od organizacijske strukture podjetja. Udeležba v krožkih je prostovoljna. Krožki so se začeli z idejo vključiti delavce v razreševanje problemov, povezanih s kakovostjo izdelkov. Takšno organizacijo obravnavamo kot neformalno organizacijo.	Skupine sodelujejo z vodstvom podjetja pri iskanju problemov, ki zanimajo podjetje, in pri iskanju poti za uresničitev določenih ciljev. Organizacija je formalna, ker je postavljena v okviru organizacijske strukture.
Vodjo skupine izbere skupina sama.	Vodja skupine je delovodja ali katerikoli vodilni, če se skupina formira v oddelku. Če je oddelek prevelik, se skupina razdeli na podskupine.

Skupina se sestaja v prostem času (odmori, vikendi...). Skupina se lahko sestane tudi med delovnim časom, ker jo vodi vodstvo. Če se sestaja v prostem času, pripada članom nadomestilo.

Cilje postavlja skupina v okviru izbrane teme. Ko je cilj dosežen, se skupina reorganizira v skladu z novo temo in cilji. Teme izbira skupina neodvisno od uradnih ciljev in planov podjetja. Podjetje jim pomaga pri tem, ker je za tovrstno delo zainteresirano.

Skupina ne izbira sama ciljev in tem, temveč jih prevzema od podjetja. Na osnovi tem in ciljev samo definira in rešuje konkretno problematiko.

Vir: Vila, 1994, 129

Vprašanja za ponavljanje:

1. *Opredelite pojem skupina, navedite, kako lahko razvrščamo skupine.*
2. *Pojasnite razliko med formalnimi in neformalnimi skupinami.*
3. *Pojasnite stopnje nastanka skupine v delovni organizaciji.*
4. *Opredelite pojem vloga in navedite razloge za nastanek konflikta med vlogami.*
5. *Kdaj so bolj učinkovite male skupine in kdaj velike?*
6. *Kaj je kohezija skupine in kako vpliva na produktivnost skupine?*
7. *Kaj je tim, katere vloge v timu so potrebne za dobro delovanje tima?*
8. *Razmislite o svojem znanju in sposobnostih za delo v timu.*
8. *V čem se razlikujejo samoorganizirajoče se skupine od ostalih vrst skupin v organizaciji?*
9. *Pojasnite razlike med timi in samoorganizirajočimi skupinami!*

2.3 ODLOČANJE

V razmislek: Zaposleni ste v podjetju Les, d. o. o., kot poslovni sekretar. Navedite:

- *odločitve, ki jih morate sprejeti pri delu, ki ga opravljate,*
- *katere od teh odločitev lahko sprejmete sami in katere so takšne, da jih mora odobriti direktor ali določena skupina,*
- *kako poteka proces odločanja pri individualnem in kako pri skupinskem odločanju.*

2.3.1 Kaj je odločitev?

Odločitev je izbira med dvema ali več alternativami. To pomeni, da se tisti, ki mora sprejeti odločitev, nahaja v dilemi. V poslovnem svetu je dilema stalni spremljevalec voditeljev, skupaj z njo pa je vedno prisotno tudi tveganje. Kolikor pomembnejša je odločitev, toliko večje je tveganje. Zato se ne smemo čuditi, ker se področju poslovnega odločanja daje tako velika pozornost v okviru kompletne znanosti o organizaciji in vodenju podjetij.

Najpomembnejša vloga vodje je odločanje. Herbert Simon, ki je dobil Nobelovo nagrado za svoje delo o teoriji odločanja, pravi: »Kakšno vlogo igra odločanje pri vodenju? Menim, da je primerno, da si vzamem določeno svobodo s tem, da bom uporabil odločanje kot sinonim za vodenje.«

Najpomembnejše odločitve, ki jih morajo sprejeti menedžerji v poslovnem sistemu, so:

- katere cilje izbrati za bodočnost podjetja,
- kako doseči zastavljene cilje,
- kako rešiti problem, ki se je pojavil v poslovanju,
- kako izpeljati neko aktivnost,

- s kolikšnimi sredstvi bomo razrešili določen problem.

Odločanje je v današnjem času težje, kot je bilo še pred desetletji, ker so danes spremembe stalne, pogostejše in imajo tendenco pospeševanja.

2.3.2 Racionalno odločanje

Po teoriji zaprtih sistemov obstaja neka popolna racionalnost², kar pomeni, da obstajajo vzroki, da so znane posledice in da obstaja nek najboljši način za rešitev problema. Popolnoma racionalna rešitev je najboljša rešitev ob upoštevanju naslednjih relevantnih faktorjev:

- cilji sistema so jasni in objektivno določeni,
- znane so vse razpoložljive alternative za razreševanje nekega problema ali za doseganje cilja,
- znotraj vsake alternative, s katero razpolagamo pri reševanju nekega problema, so vsi vplivni faktorji in vse spremenljive količine,
- vsem alternativam je mogoče določiti končni merljivi rezultat,
- vsem faktorjem in spremenljivkam, ki niso zanesljivi, je mogoče določiti objektivno verjetnost,
- izločimo vse individualno in skupinsko preferiranje,
- možno je garantirati popolno objektivnost v procesu analize in pripravljanju odločitve.

V tem primeru je vse, kar je povezano z okoljem, poznano do popolnosti, cilji pa so jasni in določeni.

Malokdaj pa se lahko odločamo popolnoma racionalno, ker obstajajo naslednje ovire (povzeto po Vila, 1994, 148):

- okolje največkrat ni popolnoma poznano. Kolikor daljše je obdobje, za katero sprejemamo odločitev, toliko težje je odločitev določljiva;
- težko definiramo vse alternative. Nikdar ne vemo, ali obstaja še kakšna alternativa. Ljudje običajno niso voljni raziskovati, katere alternative še obstajajo, ker se zadovoljijo z eno, ki se jim zdi dovolj dobra ali verjetna;
- viri informacij so pogosto omejeni in pomanjkljivi, relevantnost je težko oceniti;
- mnogi cilji ali problemi niso kvantitativne narave;
- vse spremenljivke in vsi faktorji (faktorji okolja) nam niso vedno poznani;
- težko je popolnoma izključiti osebne preference;
- veliko ciljev je takih, da se izključujejo;
- posameznika ovira pripravljenost prevzeti riziko;
- človeški spomin, razmišljanje in objektivnost so omejeni;
- v poslovnem sistemu je vedno zastavljena cela vrsta ciljev in optimiranje enega lahko otežuje doseganje drugega ali več njih. Zato iščemo kompromisne rešitve, ki naj bi zadovoljevale v celoti.

Iz navedenega izhaja, da lahko le redko odločamo popolnoma racionalno. Racionalnost je pri odločanju na splošno omejena in zato teoretiki uporabljajo pojem omejena racionalnost. To pomeni, da se odločamo na osnovi omejenega znanja, ki ga ima posameznik ali skupina. Govorimo torej lahko le o racionalnem procesu pripravljanja odločitve oziroma o racionalnem pristopu. Koliko je odločitev racionalna, lahko ugotovimo pozneje, ko je že realizirana. Zaradi **omejene racionalnosti** odločitve ne morejo biti več optimalne, zato obstajajo samo zadovoljive odločitve.

² Obstaja tudi racionalizem kot filozofska smer, ki se naslanja na razum kot edino vodilo pri mišljenju.

2.3.3 Klasifikacija odločitev

Odločitve lahko razvrščamo v skupine po naslednjih kriterijih:

- **glede na obdobje, za katero se odločamo:** strateške, taktične in operativne odločitve;
- **glede na postopek odločanja:** kvantitativne in kvalitativne;
- **glede na razmere, v katerih se odločamo:** odločanje v razmerah gotovosti, rizičnosti, negotovosti;
- **glede na raven rutine v procesu priprave odločitve:** programirane in neprogramirane odločitve;
- **glede na raven kakovosti sprejete odločitve:** optimalne, suboptimalne;
- **glede na način odločanja:** individualne in skupinske.

Samostojen študij: Več o klasifikaciji in posameznih vrstah odločitev poiščite v poglavju *Odločanje v organizaciji* v Možina, S., et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.

2.3.4 Kako se lotiti procesa odločanja?

Obstajata **dva pristopa** k procesu odločanja:

- a) **Racionalno analitični pristop** vsebuje v svoji zasnovi idejo kvantitativnosti. Pri tem ni nujno, da uporabimo izključno matematično iskanje optimalne rešitve ampak lahko uporabimo tudi enostavne tehnike izračunov, kot npr. kalkulacijo alternativ.
- b) **Kreativni pristop** pa je ustvarjalen, to je ustvarjanje nečesa novega. Vendar ni produkt sistematičnega raziskovanja, temveč običajno delo nekega specialista ali strokovnjaka za določena vprašanja ali nekoga, ki se ukvarja z določenim področjem.

Po fazah se oba pristopa med seboj razlikujeta in predstavljata skrajnosti. V podjetjih uporabljajo v praksi en ali drug pristop, lahko pa tudi kombinacijo obeh.

Tabela 4: Značilnosti pristopov odločanja

RACIONALNO ANALITIČNI PRISTOP	KREATIVNI PRISTOP (BEHAVIORISTIČNI)
1. Definiranje situacije, problema ali naloge	1. Orientacija – razumevanje situacije, določenega problema, definiranje naloge
2. Postavljanje ciljev	2. Priprava – zbiranje podatkov in informacij
3. Formuliranje ciljev	3. Analiza podatkov in informacij
4. Zbiranje podatkov in informacij	4. Ustvarjanje hipotez – kreiranje idej in alternativnih poti
5. Obdelovanje podatkov in informacij	5. Inkubacija – dozorevanje idej in čakanje, da se vse razjasni
6. Definiranje alternativ	6. Inspiracija – nenadna iskra, navdih, ideja
7. Izbiranje najboljše alternative	7. Sinteza – sestavitev različnih delov v celoto
	8. Preverjanje navdihnjene rešitve v razmerju do želenih ciljev

Vir: Vila, 1994, 155

Primer: Podjetje Les, d. o. o., je sprejelo plan razvoja za naslednjih 5 let. Odločili so se, da bodo poleg razvoja otroškega pohištva razvijali tudi nove prodajne poti in poiskali nove prodajne možnosti na hrvaškem in madžarskem trgu. Takšen plan je **strateška odločitev**, ker določa strategijo oziroma poti za doseganje ciljev podjetja v naslednjem obdobju. Ta plan pa je tudi **neprogramirana odločitev**, ker se pojavlja občasno, vsakih nekaj let. Je tudi **skupinska odločitev**, ker jo morajo nujno sprejeti vsi najvišji menedžerji v sodelovanju z vsemi pomembnimi strokovnjaki v podjetju in pogosto tudi s strokovnjaki izven podjetja.

Na osnovi razvojnega plana sprejme podjetje Les, d. o. o., plan za naslednje leto, v katerem začne izvajati smernice strateškega plana. Do konca leta bodo raziskali nove prodajne trge in proučili možnosti najema prostorov za prodajna predstavništva na teh trgih. Letni plan je **taktična odločitev**, ki zajema obdobje enega leta. Letni plan je tudi **programirana odločitev**, ker se pojavlja redno vsako leto in je postopek priprave določen. Je tudi **skupinska odločitev**, ker pri sestavljanju letnega plana sodelujejo najvišji menedžerji in pomembnimi strokovnjaki (službe) v podjetju.

Na osnovi letnega plana morajo pripraviti posamezni obrati in oddelki podjetja Les, d. o. o., svoje operativne plane izvajanja za posamezni mesec, teden ali celo samo za nekaj dni. (Marketing bo v naslednjem tednu pripravil anketne vprašalnike za raziskavo novih trgov, in v naslednjih dveh mesecih razširil del oglaševanja tudi na nove trge). Ti plani predstavljajo **operativne odločitve** in hkrati tudi **programirane odločitve**, mnogokrat pa tudi **rutinske odločitve**.

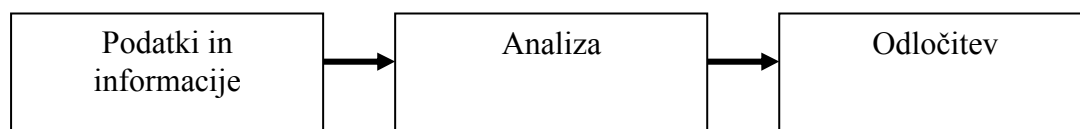
Vsi plani v podjetju so rezultat **kvantitativnega postopka** (ker temelji odločanje na vrednostih, količinah – povečanje prodaje za 5% .) in **kvalitativnega postopka** (ker temelji odločanje na neizmerljivih kazalcih, kot so opisi, razprave – razširiti poznavanje izdelkov podjetja na nove trge).

Pri sestavljanju planov uporabljajo podjetja največkrat kombinacijo racionalno analitičnega in **kreativnega pristopa**.

2.3.5 Potek procesa odločanja

Vsaka odločitev zahteva vsaj na hitro opravljen miselni proces, da ugotovimo, kaj se dogaja, da določimo nekatera odločilna dejstva in sprejmemo odločitev o tem, kako bomo ukrepali. Vstop v ta enostavni miselni proces je vsekakor informacija, ki je lahko naše zaznavanje enostavne situacije, za katero menimo, da se moramo o njej odločiti in nato ukrepati. Z obdelavo informacije, ki jo morda lahko imenujemo analiza, se opazovalec odloči, da bo ukrepal (primer: nekdo ugotovi, da zunaj dežuje, zato se odloči, da bo za odhod v mesto vzel s seboj dežnik.).

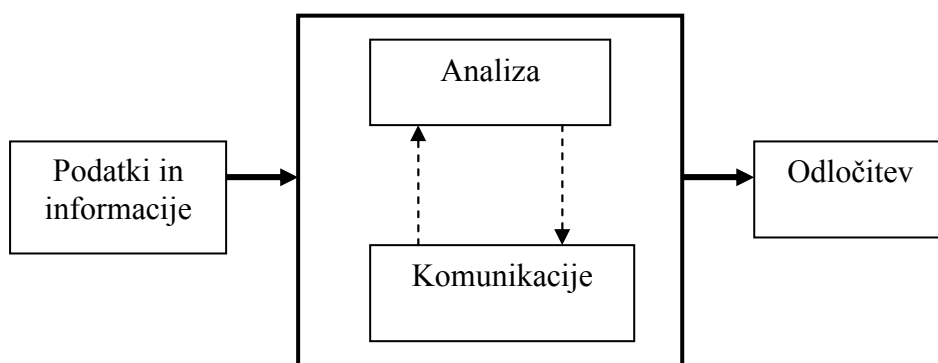
Proces **individualnega odločanja**, ki poteka pri enostavnih odločitvah ali pri večjih nalogah, ki jih lahko opravi posameznik sam, prikazuje naslednja slika.



Slika 6: Proces individualnega odločanja

Vir: Vila, 1994, 156

Tako poteka proces najenostavnejše rutinske odločitve. Na ta način pa lahko sprejemamo tudi težje, popolnoma individualne odločitve. Ta proces je značilen odločitve na zelo nizkih hierarhičnih ravneh podjetja. Bolj realno pa je, da se tisti, ki se individualno odloča, posvetuje z drugimi. To prikazuje naslednja slika.

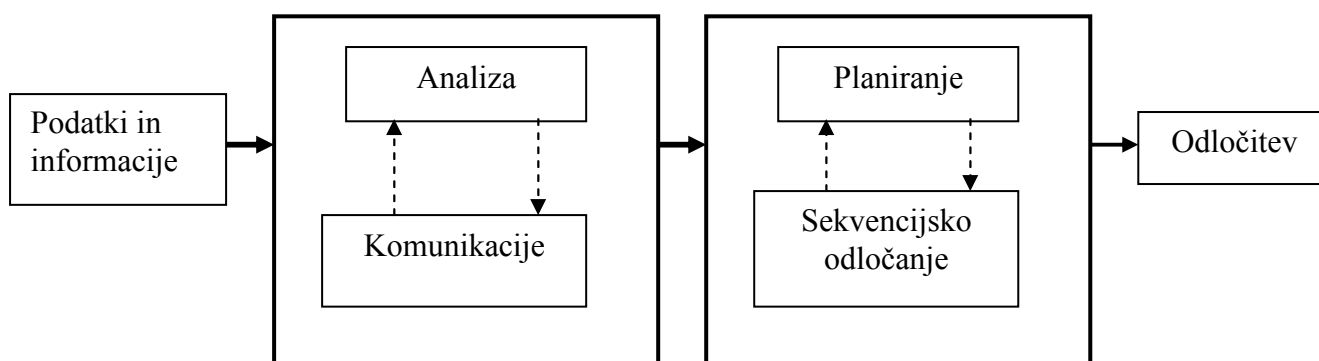


Slika 7: Proces skupinskega odločanja

Vir: Vila, 1994, 157

Takšen proces je značilen za definiranje in izbiranje ciljev. V tem primeru tisti, ki odločajo, komunicirajo pred prevzemom odločitve z nekom drugim; tudi tedaj, ko sprejmejo odločitev sami. Ta izmenjava mnenj je lahko formalna ali neformalna, v ustni ali pisni obliki. Dokler takšna komuniciranja trajajo, odločitev čaka na rezultat posvetovanj in dogovorov.

Včasih pa je potrebno zbrati še dodatne podatke in informacije, s pomočjo katerih opravimo nekatere izračune. Tedaj je sprejemanje novih odločitev zelo težko brez načrtovanja akcij. Zato moramo opraviti še načrtovanje. To opravimo v podprocesu, ki ga imenujemo planiranje.



Slika 8: Proces skupinskega odločanja

Vir: Vila, 1994, 158

V tem primeru je proces sprejemanja odločitev malo drugačen kot v prejšnjem primeru. Tu se vplete nov (pod)proces – planiranje. Sprejeti novo odločitev ali celo vrsto novih odločitev je zelo težko brez planiranja akcij. V procesu planiranja izberemo določene podatke in informacije, jih vnesemo v določene metode in tehnike, da ugotovimo, ali o nečem lahko odločimo ali ne. Planiranje je povezano z nizom manj pomembnih (ali tudi bolj pomembnih) odločitev, ki bodo oblikovale končni plan.

V procesu odločanja imamo v tem primeru torej niz vmesnih odločitev, ki nam pomagajo sprejeti končno odločitev. To delo imenujemo **sekvenčno odločanje**, ki je dejansko sestavni del podprocesa planiranja.

Primer: V podjetju Les, d. o. o., so zaradi optimiziranja proizvodnje postavili pravila glede naročanja surovin. Naročanje se izvede takoj, ko vodja proizvodnje Damjan sporoči Minki, ki skrbi za nabavo, da je zaloga 16 mm ivernih plošč dosegla spodnjo kritično mejo. Minka na podlagi te informacije in še planirane proizvodnje za naslednji mesec, ki jo dobi ravno tako od Damjana, naroči 200 plošč. Pred tem naročilo uskladi še z direktorjem g. Lesom, ki skrbi za finance. Takšen način prepoznamo kot **proces skupinskega odločanja**.

G. Les se je vrnil s sestanka s pomembnim naročnikom, kjer se je dogovoril za dodaten 5 % popust. Na podlagi kalkulacije cene, je vedel, da bo kljub dodatnemu popustu sklenjeni posel še vedno donosen. Govorimo o **individualni odločitvi**.

Ko tim v istem podjetju planira in postavlja nov obrat, mora g. Les svoje odločitve usklajevati z vsemi ključnimi udeleženci (dobavitelji, banko, ki bo dala investicijski kredit, upravnimi organi idr.). Glede na različno časovno sosledje informacij, so takšne tudi njegove odločitve – **sekvenčne in hkrati skupinske**.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Opredelite pojem odločanje in navedite kriterije ter skupine za razvrščanje odločitev.
2. Zakaj naše odločitve ponavadi niso optimalne, ampak samo zadovoljive?
3. Pojasnite posamezno vrsto odločitve glede na kriterije, po katerih jih razvrščamo.
4. Navedite prednosti in slabe strani individualnega in skupinskega načina odločanja.
5. Opišite potek racionalno-analitičnega in kreativnega pristopa odločanja.
6. Pojasnite potek procesa pri individualnem in pri skupinskem odločanju.

2.4 VODENJE

V razmislek: Podjetje Les, d. o. o., se nahaja v težavah. Ker so njegovi kupci slabi plačniki, se njegova plačilna sposobnost poslabšuje. Vodstvo podjetja vam naloži, da obvestite dobavitelje o likvidnostnih težavah in se z njimi dogovorite o novih daljših plačilnih pogojih. Dajo vam vsa pooblastila za oblikovanje in vodenje tima, ki bo sodeloval pri sanacijskem programu. Prvi rezultati morajo biti vidni v 45 dneh. Kako se boste lotili naloge? Kakšen pristop bi ubrali ob enaki nalogi z razliko, da ni likvidnostnih težav?

2.4.1 Kaj je vodenje?

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev. Ni enkratno dejanje, temveč niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje ciljev organizacije (Možina et al., 1994, 525).

Nekateri razumejo vsebino vodenja samo kot vzdrževanje reda, nadzorovanje vedenja in usmerjanje ljudi za uresničevanje objektivnih ekonomskih ciljev (pridobivanje dobička). Ker takšno ozko pojmovanje vodenja prej zavira uporabo človeških zmožnosti, kot pa da bi jih sproščalo, se uveljavlja tudi misel, da bi morali vodje ljudi samo podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Pri tem se seveda domneva, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je treba opraviti za doseganje cilja.

Moramo pa razlikovati pojma upravljanje (angl. management) in vodstvo (angl. leadership). To sta pravzaprav dva elementa, ki bi morala biti združena v enem človeku - v menedžerju oziroma vodji.

Menedžment je večpomenska beseda, ki se uporablja za različne namene. Z njo označujemo ljudi in posameznike, način ravnanja, procese in še kaj - zato je potrebno uporabljati besedo menedžment z občutkom.

V razmislek: S pomočjo navedenih primerov razširjamo vaše vedenje.

Najvišji menedžerji so uspešno opravili naloge in tako omogočili prodor podjetja na nova tržišča. Tu imamo v mislih člane najvišjega vodstva podjetja.

Po zaslugi dobro izvedenega menedžmenta so bile odpravljene težave, v katere je podjetje zašlo v preteklem letu. Tu mislimo na izvajanje procesa prilagajanja poslovanja notranjim spremembam in spremembam v okolju podjetja.

Menedžment v tem podjetju deluje na visoki ravni. V mislih imamo celotni sistem aktivnosti, ki se nanašajo na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v podjetju.

Vsi izvedenci na področju organizacijskih znanosti si niso enotni, ali je upravljanje in vodenje potrebno obravnavati ločeno ali pa upravljanju dodati še motiviranje, v katerem bi bila vsebovana tudi ideja o vodenju. Pomembno pri tem je, da mora poslovodja v sebi nositi karakteristike vodje.

2.4.2 Lastnosti vodje

Osnovne sestavine vodenja so: vodja, skupina, člani in okoliščine.

Vodja mora najprej pridobiti zaupanje članov organizacije, nato jim mora dati več samostojnosti. Člani mu sledijo, če občutijo, da vodja ve, kaj hoče. Dober vodja jih spodbuja k prevzemanju tveganja³.

³ Več o tem na v poglavju Dinamika vodenja, v Možina, S., et al. Management. Radovljica: Didakta, 2002.

Znano je, da ljudje enakih vedenjskih vzorcev ne morejo delati skupaj. Zato pa zelo uspešno delajo skupaj ljudje komplementarnih vedenjskih vzorcev. Ta ugotovitev ima velike praktične posledice. Menedžerski ali drug tim je torej pri svojem delu uspešen le, če vanj vključuje posameznike, ki s svojim vedenjem tvorijo celovit vedenjski vzorec.

Za uresničitev nalog naj bi imel vodja naslednje **osebnostne lastnosti**:

- fizične: mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti,
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, obvladovalen, samozavesten,
- socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju,
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost.

Odsotnost oziroma prisotnost teh značilnosti je osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Seveda pa moramo navedene značilnosti ocenjevati v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov skupine. Poleg osebnostnih značilnosti je pomembno tudi, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo: kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo in podobno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje se da vedenje vodje opazovati in se ga učiti. Posameznike torej lahko usposobimo, da postanejo bolj uspešni v vodenju.

V razmislek: Katere osebnostne lastnosti so po vašem mnenju najpomembnejše za uspešnega vodjo? Pojasnite zakaj.

2.4.3 Modeli oziroma načini vodenja

S časom se je oblikovalo veliko načinov oziroma modelov ravnanja z ljudmi. Vsak od njih deluje ustrezno in daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. W. J. Reddin omenja štiri načine vodenja, ki jih prikazujemo v naslednji tabeli.

Tabela 5: Štirje temeljni načini vodenja

		Usmerjenost k nalogam	
		NIZKA	VISOKA
Usmerjenost k odnosom do sodelavcev	VISOKA	ZAVZETI	ZDRUŽEVALNI
	NIZKA	ZADRŽANI	PRIZADEVNI

Vir: Možina et al., 1994, 541

Združevalni vodja uporablja usmerjenost k odnosom in usmerjenost k nalogam v velikem obsegu. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je pristaš timskega dela in se enači celo s podrejenimi. Podrejene ocenjuje po pripravljenosti k sodelovanju v timskem delu. Najprimernejši je za dela, kjer morajo člani skupine med seboj tesno sodelovati. Najmanj pa je primeren za rutinska dela.

Zadržani vodja uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu. Predvsem popravlja napake podrejenih. Slabo oziroma malo komunicira, močno upošteva tradicijo, verjame v moč

pravil in postopkov. Primeren je za vodenje administrativnih, računovodskih, statističnih, konstrukcijskih del itd.

Zavzeti vodja močno poudarja usmerjenost k odnosom do sodelavcev, manj pa usmerjenost k nalogam. Ta je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih. Je odprt do sodelavcev, rad se pogovarja, pri komuniciranju spodbuja druge, da govorijo. Spore poskuša spretno ublažiti. Primeren je zlasti za vodenje strokovnih del, kjer vsak delavec najbolj sam pozna svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni standardi.

Prizadevni vodja pa poudarja usmerjenost k delovnim nalogam, zelo malo pa k odnosom do sodelavcev. Zato je gospodovalen v obnašanju. Druge ocenjuje predvsem po sposobnostih in delovnih rezultatih. Sam se prišteva k tehničnemu sistemu organizacije. Najprimernejši je za delo, kjer je treba dajati veliko navodil, kot npr. v proizvodnji, prodaji ipd. Ne znajde se na položajih, kjer je malo oblasti.

Noben od načinov ni vselej učinkovit. Vsak pa je lahko uporabljen bolj ali manj učinkovito. Glede na to, kako učinkovito je uporabljen temeljni način, razlikujemo osem načinov, ki jih prikazujemo v naslednji tabeli:

Tabela 6: Načini vodenja

Temeljni način	Manj učinkovit način	Bolj učinkovit način
združevalni	kompromisar	izvrševalec
prizadevni	avtokrat	dobrohotni avtokrat
zavzeti	misijonar	razvijalec
zadržani	dezertar	birokrat

Vir: Možina et al., 1994, 541

Značilnosti nekaterih navedenih načinov so naslednje:

- Kompromisarski slog ni najbolj uspešen. Vodjo kompromisarja zaznamuje omahljivost, sprejemanje nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pri ljudeh ne zbujajo zaupanja.
- Avtokratski način je tisti, pri katerem avtokrat odloča o vsem in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in se ga navadno bojijo.
- Misijonarski slog je usmerjen na zavzeto opravljanje.
- Dezerterski slog je usmerjen v izogibanje problemom.
- Izvrševalski slog skuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti.
- Dobrohotno avtokratski je k nalogam usmerjeni način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta slog, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.
- Razvijalski slog skuša zbuditi pri sodelavcih samostojnost pri delu, razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje tesno komunikacijo, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

- Birokratski slog je zadržan slog vodenja, zahteva spoštovanje pravil in postopkov dela. Vodja je trden, racionalen, natančen, se obvlada, vljuden, hoče biti vzor svojim sodelavcem.

Vprašanja za ponavljanje:

1. *Opreделите pojem vodenja.*
2. *Pojasnite pojem vodenje in upravljanje (menedžment).*
3. *Navedite osnovne sestavine vodenja.*
4. *Katere osebnostne lastnosti in katere značilnosti imajo dobri vodje?*
5. *Opišite glavne značilnosti posameznih načinov vodenja.*

2.5 POVZETEK POGLAVJA

V tem poglavju smo spoznali osnove za delo s skupino. Opredeljen je pojem **skupina**, temeljne **značilnosti skupine** ter **vloga posameznika v skupini**, ki jo moramo razumeti kot celoto pričakovanih obnašanj posameznika, ki se je vključil v skupino. Spoznamo tudi pojma konformizem in skupinsko mišljenje: to sta pojava, ki pomembno vplivata na uspešnost delovanja celotne skupine.

Pomembna oblika sodobne organiziranosti je **tim**, ki je nastal na osnovi spoznanja, da so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj zapleteni, strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega neskladja imajo posamezniki vse manjše možnosti, da bi posamično opravljali celovite naloge in reševali probleme sodobne proizvodnje. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oziroma time. Spoznali smo osnovne **značilnosti tima in osem vlog**, ki so potrebne, da tim dobro opravi svojo nalogo. Na kratko je predstavljeno tudi delovanje samoorganizirajočih se skupin v industriji.

Za vsako skupino je potrebno tudi **odločanje** in vodenje. Spoznali smo, kaj je odločanje, katere vrste odločanja, glede na različne kriterije, razlikujemo ter kako poteka proces individualnega in skupinskega načina odločanja.

Vodenje je predstavljeno v zadnjem delu. Spoznali smo osnovne sestavine vodenja, lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja, in načine vodenja.

3 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

3.1 UVOD

Poslovni sekretar oziroma poslovna sekretarka se v malih in srednje velikih podjetjih pogosto srečujeta in sta aktivno vključena v kadrovske procese, začenši s planiranjem zaposlovanja, oblikovanja del in nalog, kar pogosto poimenujemo kot sistemizacijo delovnih mest, izbiro sodelavcev, načrtovanje kariere, izbiro in druge aktivnosti v široki paleti aktivnosti znotraj procesa ravnanja z ljudmi pri delu. Proces je kompleksen, še zlasti pa k temu pripomorejo udeleženci v procesu s svojimi cilji, pričakovanji, željami, potrebami, posebnostmi (jasno izraženimi ali skritimi).

Predstavljajmo si, da smo uspešna in prodorna visokotehnološka družba, kjer naš uspeh temelji pretežno na znanju naših sodelavcev. Kapitalsko je naša družba zdrava in dovolj močna, da lahko kupuje zadnje tehnološke dosežke na področju delovanja in razvija nove proizvode. V takšni organizaciji so torej ljudje ključen vir za njen obstanek in razvoj. Kaj se bo zgodilo z našo organizacijo, če jo na primer zapusti ključno osebje? O razlogih za to se zaenkrat ne sprašujemo. Ali v lastnih vrstah vzgajamo naslednike za takšne in drugačne primere? Ali sploh zaznavamo morebitne probleme, ki izhajajo iz različnosti pogledov in interesov glede razvoja kariere posameznika, njegove umeščenosti v organizacijo? Ali sploh poznamo motivacijske dejavnike, karierna sidra naših sodelavcev, da lahko kar najbolje izkoristimo sinergijo teh potencialov? Ali vzgajamo vodje, ki bodo, s pomočjo strokovnjakov, kadrovnikov, psihologov, sociologov in drugih, znali sistematično in ciljno pristopiti k tej problematiki? Potemtakem je organizacija brez kompetentnih in za skupen cilj motiviranih (zmožnih) sodelavcev kot telo brez duše. Torej so za sleherno organizacijo ljudje glavno gibalno razvoja, zato je izrednega pomena vzpostavitev primerne procesa ravnanja z njimi in kompetence menedžmenta.

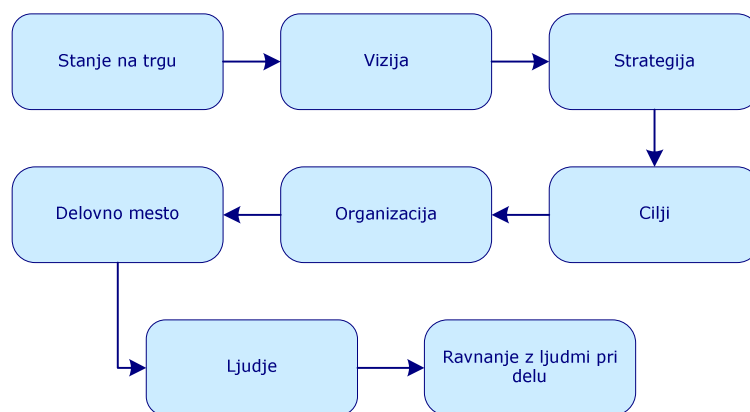
Male in srednje velike organizacije so še posebej izpostavljene delovanju tržnih pravil. Če želijo ohranjati korak z »velikimi«, morajo imeti enako ali bolj kompetentne sodelavce, torej takšne, katerih znanje, veščine in motiviranost so najmanj primerljivi s svetovnim razredom (angl. World-class) organizacij. Zato mora biti v takšnih organizacijah proces ravnanja z ljudmi enako učinkovit in uspešen. Tovrstne organizacije se pogosto povezujejo s specializiranimi organizacijami s področja ravnanja s človeškimi viri in del tega procesa predajo v zunanje izvajanje (angl. outsourcing). V tej koordinaciji aktivnosti poslovni sekretar pogosto igra pomembno vlogo in je zanj zato pomembno poznavanje obravnavanega področja.

V tem poglavju bomo spoznali proces ravnanja z ljudmi pri delu v organizaciji, nekatere modele in standarde obravnavanega področja, proces izobraževanja in usposabljanja ter njegov pomen za organizacijo in posameznika, pojem in sestavine kariere, osnovna načela planiranja in razvoja kadrov, proces pridobivanja, izbiranja in uvajanja novih sodelavcev. Pri tem si bomo pomagali z bogatimi ilustracijami in številnimi spodbudami za samostojen študij referenčnih virov in razmislek o ugotovitvah, vaje in preverjanja pa nas bodo aktivno vodili k razširjanju razumevanja tematike. Pri vsem tem početju bomo zasledovali temeljni cilj – zagotoviti osnovne kompetence poslovnega sekretarja za prevzemanje aktivne vloge v procesu HRM.

3.2 PROCES RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

V še ne tako davni preteklosti smo govorili o kadrovske funkciji, zatem o funkciji ravnanja s kadri, pa o menedžmentu človeških virov (angl. Human Resource Management – HRM). Danes se izogibamo funkcijskega opredeljevanja in raje govorimo o procesni vlogi ravnanja z ljudmi, ki poudarja njegovo umeščenost in tesno povezanost z drugimi procesi v organizaciji. Pogosto ga opredelimo kot podporni proces ostalim procesom, a pri tem ohranjamo uporabo kratice HRM⁴.

Značilnosti dandanašnjega delovanja organizacij lahko opišemo kot kompleksno, izrazito dinamično pogojeno v hitro spreminjajočem se okolju, globalno, konkurenčno. Temu sledi tudi potreba po prilagajanju znanja, veščin in drugih lastnosti zaposlenih za dolgoročno uspešnost in obstoj organizacije. Torej smo primorani iskati in razvijati kompetentne sodelavce, ki bodo zmožni odgovoriti na izzive okolja oz. trga. Povezanost teh pojavov, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu, predstavljamo na spodnji sliki.



Slika 9: Povezanost pojavov, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu

Vir: Možina et al., 2002, 445

Če zelo poenostavimo, gre za nabavni proces, s katerim glede na potrebe iščemo, zaposlujemo, izobražujemo, usposabljam in drugače izboljšujemo enega izmed temeljnih produkcijskih virov – delo.

V razmislek: Razmislite o kriterijih, na podlagi katerih se odločate o izbiri in nakupu visokozmogljive večopravilne pisarniške naprave (naprave, ki združuje funkcionalnosti tiskalnika, optičnega bralnika, fotokopirnika itd.)? Ali ni način opredeljevanja kriterijev in izbire sodelavcev podoben opisanemu? Katere kriterije izbire pri sodelavcih še upoštevamo? Ali obstajajo in katere so pomembne razlike med vidikoma »nabave«?

Kje so po vašem mnenju vgrajene varovalke, da ne pride do zlorabe dela in njegovega pojmovanja kot čiste ekonomske kategorije? Vaše razmišljanje skušajte povezati s 4. poglavjem, še zlasti z delom, ki govori o etičnih dilemah menedžmenta.

⁴ Kratico HRM uporabljamo tudi v tem poglavju z zavedanjem širše (procesne) opredelitve.

Zaradi kompleksnosti okolja je potrebno kadre obravnavati celovito, za kar je potreben interdisciplinaren pristop, kar pomeni, da »teoretično« osnovo črpa iz različnih ved, na primer psihologije, sociologije, organizacijske in ekonomske teorije (Svetlik et al., 2009, 26).

Bistvo procesa (funkcije) ravnanja z ljudmi se z vidika preseganja tradicionalnega kadrovskega menedžmenta kaže v (ibidem):

- neprestanem razvijanju človeških zmožnosti in v spodbujanju njihove uporabe;
- odgovornosti vseh ravni menedžmenta za uspešnost kadrov glede sprejemanja ključnih odločitev v sistemu ravnanja s kadri, pri tem pa jim je kadrovska funkcija predvsem strokovna podpora in ne nosilec »kadrovskega odločanja«, kot to velja za klasični kadrovski menedžment;
- vključenosti kadrovskih menedžerjev v strateški menedžment organizacije in preseganju tradicionalne pozornosti funkcijski učinkovitosti (strokovnosti) kadrovske službe;
- večjemu poudarku na spremljanju učinkovitosti sistema HRM v povezavi z uspešnostjo organizacije in tako pozornost ni namenjena zgolj neposrednim rezultatom kadrovskih aktivnosti (fluktuacija, absentizem, zadovoljstvo zaposlenih ipd.), kot to velja za tradicionalni kadrovski menedžment.

Zato **opredelimo proces ravnanja z ljudmi pri delu kot strateško usmerjeno dejavnost (HRM) nosilcev** (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim poslanstvom in cilji organizacije ter ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (prirejeno po Svetlik et al., 2009, 28). Slednje prikazujemo v nadaljevanju na poenostavljenem primeru, ki je osnova za samostojen študij.

Merkač Skokova (2005, 14) pa opredeli **proces ravnanja z ljudmi (kadri) kot proces**, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.

Pri tem pa **kompetence** opredelimo kot splet znanj, izkušenj, veščin, inovativnosti, prepričanj, vrednot, motiviranosti, prilagodljivosti, osebnostnih lastnosti, odgovornosti in drugih dejavnikov posameznika, ki so potrebni za uspešno in učinkovito izvajanje del in nalog (Mihalič, 2006, 327).

Samostojen študij in timsko delo: Na internetu poiščite organizacijo z jasno opredeljenim poslanstvom, vizijo in iz nje izhajajočimi cilji ter strategijami za njihovo doseg. Ali je med strategijami opredeljena tudi strategija na področju HRM? Ali ocenjujete, da podpira namen in vizijo organizacije?

Za analizo si lahko izberete tudi vašo organizacijo. Ali lahko na podlagi znanih dejstev ugotovite jasno povezavo med poslanstvom, vizijo in HRM strategijo? Če ne, kako bi zasnovali strategijo, ki bi bila skladna s poslanstvom in vizijo?

Naj za pomoč pri samostojnem študiju podamo kar poenostavljeno povezavo med poslanstvom, vizijo in HRM strategijo izobraževalne organizacije. Njeno poslanstvo je izobraževanje odraslih za zvišanje njihove izobrazbene ravni, ki omogoča visoko stopnjo zaposljivosti. Njena vizija je postati prepoznavna šola v regiji in širše, ki se bo uvrščala med tri najboljše, kar bodo dosegli v naslednjih petih letih. Kakšno strategijo na področju HRM

bi zasnovali? Ali je moč to doseči, če predavatelji niso tesno povezani s problemi, ki nastajajo v drugih organizacijah, če ne sodelujejo na realnih projektih in vanje ne vključujejo svojih študentov? Ali je moč postati prepoznaven v regiji in bodočim diplomantom vlivati zaupanje, če šola, predavatelji in sami študenti niso obvezni sodelovati v vsaj enem domačem in enem mednarodnem projektu? Ali smo lahko najboljši, če je naša kadrovska selekcija enaka, kot to počne naša konkurenca v povprečju? Vse to kaže, da so ljudje v organizaciji subjekt, s katerim se ukvarjamo v okviru HRM, in so edini, ki so resnična vez med poslanstvom, vizijo, cilji in z njimi povezanimi strategijami.

Tudi vloga zaposlenih se vse bolj seli k njihovi lastni in aktivni pobudi za samostojen osebni razvoj kariere. Vloga menedžmenta in HRM strokovnjakov pri tem je zagotavljanje pogojev in omogočitev tovrstnih procesov. Razliko med staro in novo vlogo posameznih subjektov v organizaciji prikazujemo na naslednji sliki.



Slika 10: Nova vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah
Vir: Svetlik et al., 2009, 48

Samostojen študij in timsko delo: Vrnimo se na v uvodnem delu tega poglavja omenjeno visokotehnološko podjetje. Če je podjetje visokotehnološko in globalno konkurenčno, pomeni, da v njem delajo visoko usposobljeni strokovnjaki, ki na svojem področju delovanja zagotovo posedujejo neprimerljivo bolj poglobljena in sodobna znanja kot sodelavci na drugih področjih, še zlasti pa v primerjavi z vrhnjim menedžmentom in HRM strokovnjaki.

- Ali je potemtakem za dolgoročno uspešnost podjetja realno pričakovati, da bodo menedžment in HRM strokovnjaki usmerjali strokoven osebni razvoj posameznikov?
- Razmislite, kje in kako vidite vlogo posameznih subjektov v HRM procesu. Razmislite in zapišite njihove naloge v obliki spodnje preglednice. Uporabite timski pristop in metodo viharjenja možganov 6-3-5. Ugotovitve verifimirajte s pomočjo internetnih virov.

Menedžment	HRM strokovnjaki (Poslovni sekretar)	Zaposleni

Vprašanja za ponavljanje:

1. *Kako in kje vidite vlogo poslovnega sekretarja na področju ravnanja z ljudmi pri delu v organizaciji?*
2. *Opišite povezanost pojavov, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu.*
3. *Opišite pomen in vsebino procesa ravnanja z ljudmi pri delu. Kako se kaže njegova presežna vrednost v primerjavi s tradicionalnim kadrovskim menedžmentom?*
4. *Razložite pojem kompetenc in ga celovito predstavite na primeru poslovnega sekretarja.*
5. *Kako se spreminja vloga zaposlenih glede odgovornosti za osebni poklicni razvoj? Kakšno vlogo pri tem igra menedžment, kakšno kadrovski strokovnjaki?*

3.3 MODELI IN STANDARDI HRM

3.3.1 Modeli HRM

Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje. Torej je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu (Možina et al., 2002, 445). In če povežemo to posplošeno definicijo z opredelitvijo pojma vodenja (Bauer in Mihelič, 2007), ki pravi, da je vodenje sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem, opazimo njuno neločljivo in močno povezanost. Ali nismo že v uvodu ugotavljali, da sta ti področji (HRM in menedžment z vodenjem, kot ena izmed štirih temeljnih funkcij) ključni za dolgoročno uspešnost organizacije?

Nekatere organizacije razvijejo **svojestven model**⁵ HRM, nekatere pa prenesejo model kot dobro prakso iz druge organizacije. Uvedeni model je sestavni del strategije, s katero želi organizacija uresničevati zastavljene cilje na področju HRM in s tem posredno vplivati na uresničevanje temeljnih ciljev na ravni celotne organizacije. Ločimo več modelov ravnanja z ljudmi pri delu. Lipičnik (v: Možina et al., 2002, 447) navaja naslednje:

- **Administrativni**⁶ **model**, za katerega je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih.
- **Legalni model**, v katerem je ravnanje ljudi zakonsko opredeljeno in kjer gre za definiranje razmerja med delavcem in delodajalcem.
- **Finančni model**, kjer se sprašujemo, koliko človeške zmožnosti stanejo.
- **Vodstveni model**, ki je osredotočen na vodenje in vodje.
- **Humanistični model**, katerega osrednja ideja je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi pri delu, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti kar najbolj razvijejo svoje zmožnosti in kariero.
- **Vedenjsko-spoznavni model**, kjer se želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi. Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne izsledke uporabiti v povsem praktične namene.

⁵ Izbiranje in poenostavljanje je temeljni pristop za obvladovanje kompleksnosti okolja. Miselna orodja tega pristopa so modeli, poenostavitve zapletenih struktur in procesov, ki so v okviru približkov bolj dojemljive in obvladljive od resničnosti. Model je končna stopnja poenostavljanja. To poteka od stvarnosti, ki obsega vse značilnosti, preko sistema, ki obsega le poenostavljene značilnosti, do modela, ki obsega le izbrane značilnosti (Tavčar, 2002, 401).

⁶ Birokratski.

Modeli ravnanja z ljudmi pri delu so se spreminjali skladno s spremembami v okolju in s tem povezanim prilagajanjem delovanja organizacij. Delimo jih v tri **razvojne stopnje**:

1. **Administrativni model**, za katerega so značilne stabilne organizacijske strukture. V njihovem okviru so delavci dodeljeni delovnim mestom. Spremembe so minimalne ali jih sploh ni, podjetje sodelavcev ne spodbuja k razvoju novih kompetenc, spodbuja pa vzdrževanje tistih, ki so nujne za izvajanje predpisanih delovnih nalog.
2. **Klasični model** – organizacijske strukture niso več tako stabilne, na tej razvojni stopnji menedžment organizacije spodbuja sodelavce k razvoju kompetenc. Zanj je značilen prehod od kolektivne obravnave zaposlenih k individualni. Pomembno orodje tega prehoda je **letni razgovor**. V ospredju ostaja iskanje optimalne skladnosti med značilnostmi delovnega mesta in značilnostmi delavca.
3. **Model kompetenc** – osrednjo vlogo pri razvoju kompetenc prevzame delavec. Model ne odpravlja pomena in vloge delovnega mesta, a pomembno poseže v razumevanje razmerja med delavcem in delovnim mestom. Ta razvojna stopnja postavlja zahtevo po skladnem in sočasnem razvoju delovnega mesta in delavca, ki ga zaseda; torej ne velja več, da je delavec dodeljen delovnemu mestu, temveč obratno. To pomeni, da je delavec odgovoren za izpolnjevanje poslanstva delovnega mesta, ne pa več natančnih in vnaprej določenih opravil, kar pa je mogoče le, če ima delavec ustrezne kompetence.

Ne glede na ločevanje modelov se organizacije pogosto znajdejo v dilemi, kateri model je primernejši za njeno dejavnost, ustroj, filozofijo menedžmenta in druge dejavnike. Jasnega odgovora na to vprašanje ne moremo dati, je pa možno glede na situacijo uporabiti enega ali kombinacijo več modelov. Od inovativnosti menedžmenta pa je odvisna uspešnost uvedbe modela in koristi uporabe.

Samostojen študij in timsko delo: Analizirajte vam znano organizacijo z vidika prepletenosti zgoraj naštetih modelov ravnanja z ljudmi pri delu.

- Katere modele uporablja? Ali je uporaba modelov skladna z njenim poslanstvom, vizijo, cilji, konkurenco? Kakšne spremembe oziroma izboljšave bi predlagali?
- Kako ocenjujete zrelost organizacije oz. njeno razvojno stopnjo (glej razvojne stopnje modelov HRM)?
- Kateri model bi uporabili v organizaciji Les, d. o. o.? Zakaj?
- Več o letnih razgovorih, kot enem izmed orodij vodenja, ki služi kot izhodišče za planiranje razvoja zaposlenih in verifikacije učinkovitosti, lahko preberete v knjižici Daniele Brečko »Pripravite se na letni razgovor: napotki za zaposlene«.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Analizirajte razlike med administrativnim, klasičnim in kompetenčnim razvojnim modelom ravnanja z ljudmi pri delu.
2. Kateremu modelu dajejo prednost sodobne organizacije? Zakaj?

3.3.2 Standardi HRM

Standardi so zapisani sporazumi, ki temeljijo na priznanih rezultatih znanosti, tehnike in izkušenj. Pripravljeni so, da bi dosegli optimalne koristi za skupnost. Z njihovo uporabo je mogoče odpraviti marsikatero nepotrebno oviro v trgovini, racionalizirati proizvodnjo in storitve ter omogočiti večjo združljivost izdelkov in storitev. Poznamo tudi t. i. organizacijske standarde in modele, govorimo lahko tudi o sistemih oz. modelih vodenja, katerih uvedba največkrat poveča učinkovitost in uspešnost ter zaupanje v organizacijo. Tako poznamo naslednje standarde oz. modele:

- ISO 9001:2008 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve,
- poslovna odličnost (PRSPQ oz. EFQM),
- celovito obvladovanje kakovosti (COK oz. angl. TQM),
- vlagatelj v ljudi,
- družini prijazno podjetje idr.

Samostojen študij in timsko delo: S pomočjo internetnih in drugih virov proučite zahteve oz. priporočila izbranih in v nadaljevanju navedenih standardov ter modelov ravnanja s človeškimi viri. Navajamo tudi nekaj referenčnih internetnih povezav:

- ISO 9001:2008, osredotočite se na poglavje 6.2 Človeški viri;
- Vlagatelj v ljudi (angl. Investors in People); še zlasti temeljni okvir http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Branding2009/IIP_framework_summary_09.pdf in poslovni vidiki http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Research/COI_REALISING_BUSINESS_AMBITIONS.pdf;
- Družini prijazno podjetje (osredotočite se na veščine vodstva in razvoj kariere); <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>.

Ko boste proučili zahteve, poiščite primer dobre prakse, npr. Iskra Avtoelektrika, d. d., za standard »Vlagatelj v ljudi«, Domenca, d. o. o., za standard »Družini prijazno podjetje«. Skozi zaznane vidike kritično analizirajte in ovrednotite vam znano organizacijo in zasnujte ukrepe za spremembo stanja. Skušajte biti čimbolj celoviti.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Naštejte nekaj standardov, ki vključujejo področje ravnanja z ljudmi pri delu ali pa se v celoti osredotočajo na to področje delovanja organizacije?
2. S katerimi dimenzijami oziroma dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu se ukvarja standard "vlagatelj v ljudi"?
3. Na katere vidike delovanja organizacije se osredotoča model "družini prijazno podjetje"?

3.4 CELOSTNI RAZVOJ ZAPOSLENIH IN KARIERA

Karierni menedžment je področje znotraj menedžmenta človeškega kapitala oz. ravnanja z ljudmi pri delu, ki se ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere posameznika (Mihalič, 2006, 198). Ključne funkcije kariernega menedžmenta so:

- analiziranje kariere zaposlenega,
- načrtovanje kariere zaposlenega,
- organiziranje kariere zaposlenega,
- vodenje kariere zaposlenega,
- nadzorovanje kariere zaposlenega,
- koordiniranje kariere zaposlenega.

Koncept kariernega menedžmenta je opredeljen kot kontinuiran proces, v katerem posameznik (ibidem):

- sistematično zbira relevantne informacije o sebi in svojem okolju,
- oblikuje pravo in celovito sliko o svojih kompetencah in alternativnih možnostih zaposlitve,
- razvija realne cilje v svoji karieri, zasnovane na zbranih informacijah in oblikovani podobi,
- razvije in implementira strategijo za doseganje kariernih ciljev,
- pridobiva povratne informacije o učinkovitosti izbrane strategije in relevantnosti ciljev.

***V razmislek:** Primerjate koncept kariernega menedžmenta s sliko 9 in skušajte poiskati sorodnosti s pomočjo naslednjih vprašanj:*

1. Ali ni mar res, da tako kot zbira organizacija informacije o konkurenci in tehnoloških trendih, bi morali tudi zaposleni zbirati relevantne informacije v zvezi z lastnimi kompetencami? Ali lahko to prepustimo kadrovskim in drugim strokovnjakom? Ali imajo slednji več informacij o trendih na vašem »specifičnem« področju? Ali lahko res planirajo vaš osebni in karierni razvoj ali pa je njihova vloga bolj v zagotavljanju pogojev za to in usklajevanju vaših osebnih ciljev s cilji organizacije?
2. Vaš vodja bo verjetno pozitivno presenečen, ko boste prišli k njemu s planom individualnega izobraževanja in usposabljanja za naslednje leto, dve ali tri. Če takšen načrt temelji na relevantnih informacijah iz okolja ter je skladen in jasno izraža povezave z vizijo, cilji in poslanstvom organizacije, ga ni moč ovreči. Je hkrati pogoj za nadaljnje usklajevanje individualnega plana z možnostmi organizacije.
3. Tako izdelan plan je lahko odlična osnova za letni razgovor, kot enega izmed orodij vodenja. Ali se v vam znani organizaciji lotevajo razvoja kariere na omenjeni način?
4. Kaj bi za vas pomenila zavrnitev takšnega plana? Kako bi ravnali?
5. Ali je moč meriti učinkovitost usposabljanja in izobraževanja, če niso za vsakega posameznika v okviru plana jasno določeni cilji, ki so v izhodišču skladni s cilji organizacije?

Z izrazom **kariera** nekateri avtorji (Merkač Skok, 2005) razumejo vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju. V ospredje prihajajo značilnosti sodobnih pogledov na kariero, in sicer (ibidem):

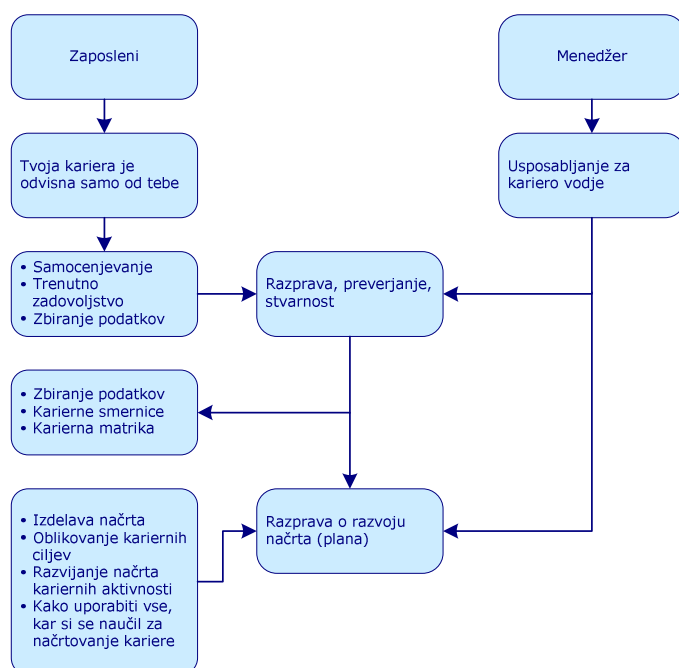
- izraz ne velja več le za posameznike na visokih položajih ali poklicih, kjer je možno hitro napredovanje, temveč pomeni zaporedje del oz. služb v delovni zgodovini, ne glede na poklic ali organizacijsko raven;
- izraz vključuje vertikalno (napredovanje ali nazadovanje) in horizontalno mobilnost;
- izraz ni več sinonim za zaposlitev v enem poklicu ali eni organizaciji, temveč gre za multikariere – različne poklice in organizacije;
- posamezniki se vse bolj zavedajo pomena planiranja in vodenja kariere, pa tudi organizacije bolj prisluhnejo potrebam zaposlenih.

Primer: V podjetju Les, d. o. o., je proizvodnja organizirana tako, da delavci redno krožijo po posameznih deloviščih. To zagotavlja spoznavanje procesa dela, pridobivanje in ohranjanje izkušenj ter veščin ter omogoča horizontalno in vertikalno napredovanje.

Tako je kot mizar pred sedmimi leti v podjetje prišel tudi Damjan. Sprva je opravljal vsa mizarska dela. Po enem letu je bil postavljen na delovno mesto upravljalca računalniško vodenih strojev. Govorimo o **horizontalnem napredovanju**. Zaradi svoje delovne vneme in redoljubnosti je po dobrih dveh letih postal pomočnik vodje proizvodnje. Poleg drugega je skrbel tudi za skladišče. Govorimo o **delno horizontalnem in delno vertikalnem napredovanju**. Zatim se je vpisal še v lesarsko šolo za pridobitev V. stopnje izobrazbe in jo pred dvema letoma tudi uspešno zaključil. Pred letom je postal vodja proizvodnje v podjetju Les, d. o. o. To je bilo zanj **vertikalno napredovanje**.

Na podlagi vam znane organizacije opišite primere oziroma možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja. Na internetu poiščite primere in dobre prakse na tem področju (ključne besede: vertical promotion, horizontal mobility).

Enega izmed modelov načrtovanja kariere prikazujemo na spodnji sliki, katere poudarek je predvsem na načrtovanju kariere zaposlenih. Načrtovanje kariere menedžerjev je še zahtevnejši in dolgotrajnejši proces, ki zahteva na eni strani jasno vizijo posameznikov, da želijo in hočejo postati menedžerji, zatim usmerjeno in specifično izobraževanje in usposabljanje (glede na dotedanje kompetence), selekcijo itd.



Slika 11: Načrtovanje kariere
Vir: Vukovič in Miglič, 2006, 80

Samostojen študij: Na podlagi zgoraj opisanega procesa načrtovanja kariere izdelajte vaš individualni načrt izobraževanja in usposabljanja za naslednja tri leta, pri čemer upoštevajte naslednja napotila:

- Najprej opredelite, kaj želite početi naslednjih 5 – 10 let, pri tem naj ne bo ovira dosedanja izobrazba in trenutno izobraževanje, saj mnogo ljudi ne opravlja poklica, za katerega so se šolali. Kljub temu priporočamo, da se zaradi samostojnega dela in vaj v nadaljevanju odločite za poslovnega sekretarja.
- Sprejmite odločitev, da bo šlo čez tri leta zares in morate do takrat posedovati primeren kompetenčni okvir.
- Če to res hočete početi in ste sprejeli odločitev, bodo nadaljnji koraki resno delo in ne tavanje v temi.
- Ocenite, katere kompetence (glej definicijo kompetenc v poglavju 3.2) posedujete in bodite pri tem objektivni.
- Zatam ocenite, katere kompetence potrebujete za opravljanje zelenega poklica. Pri iskanju kompetenc si pomagajte z internetnimi viri.
- Na podlagi analize vrzeli (potrebno imeti – že imam) izdelajte vaš individualni načrt usposabljanj in izobraževanj, pri tem pa ne planirajte samo formalnih oblik izobraževanj in usposabljanj, temveč tudi samoučenje, sodelovanje na plačanih in neplačanih referenčnih projektih, delovne izkušnje, ki jih boste še pridobili in bodo nadomestile formalne oblike doseganja izobrazbe ipd. Na internetu poiščite primere individualnih načrtov. Če boste iskali po tujih virih, ne bo odveč namig za ključno besedno zvezo »individual learning plan«.
- Ali formalna izobrazba resnično zagotavlja usposobljenost za delo? S pomočjo internetnih virov proučite funkcionalno pismenost v Sloveniji. Podatki očitno negirajo pozitivno vzročno povezavo.

Kariera posameznikov ni vedno premočrtna. Nanjo vplivajo osebni dejavniki in dejavniki okolja. Zato mnogi posamezniki doživijo obdobja in prehode iz ene karierni poti v drugo.

Vrste kariernih poti in njihove značilnosti prikazujemo v spodnji tabeli.

Tabela 7: Značilnosti kariernih poti

	Karierne poti			
	linearna	strokovna	spiralna	začasna
smer gibanja	- gor	- majhen premik	- stransko	- stransko
trajanje položaja	- spremenljivo	- življenjsko	- 7 – 10 let	- 3 – 5 let
osnovni motivi	- moč - dosežek	- strokovnost - varnost	- osebna rast - kreativnost	- spremenljivost - neodvisnost
organizacijska struktura	- nizka piramida	- plitka - močni funkcionalni oddelki	- matrična - samousmerjevalne interdisciplinarne skupine	- prosta - prilagodljiva struktura - začasne skupine
faktorji ovrednotenja sposobnosti	- vodstvene sposobnosti - učinkovitost - logistika - menedžment	- kakovost - zanesljivost - stabilnost - tehnična kompetentnost	- kreativnost - delo v skupini - osebni razvoj	- hitrost - prilagodljivost - inovativnost
nagrade organizacije	- napredovanje - dodatek za vodenje - bonitete	- ugodnosti - nagrade - nadaljnje tehnično usposabljanje	- stranske oznake - navzkrižna usposabljanja - kreativna širina	- takojšnja nagrada - neodvisnost in avtonomija - posebni začasni nazivi - sprememba službe

Vir: Vuković in Miglič, 2006, 84

Sodobne organizacije načrtujejo kariero posameznikov tudi v skladu s **konceptom (biosocialnega) življenjskega cikla**, kjer upoštevajo tako poklicno (profesionalno) kot osebno kariero, za kateri pa ne moremo vedno reči, da sta v enaki meri prisotni pri vsakem posamezniku. Glede na njeno razvojno stopnjo, velikost in zmožnosti (v velikih so možnosti za uveljavitev takšnega koncepta boljše, kot so v majhnih organizacijah) organizacija upošteva biološko in socialno obdobje posameznika in skuša s horizontalno mobilnostjo in/ali vertikalnim napredovanjem ali nazadovanjem čimbolj uravnotežiti potencial in obremenitev posameznika (Brečko, 2006).

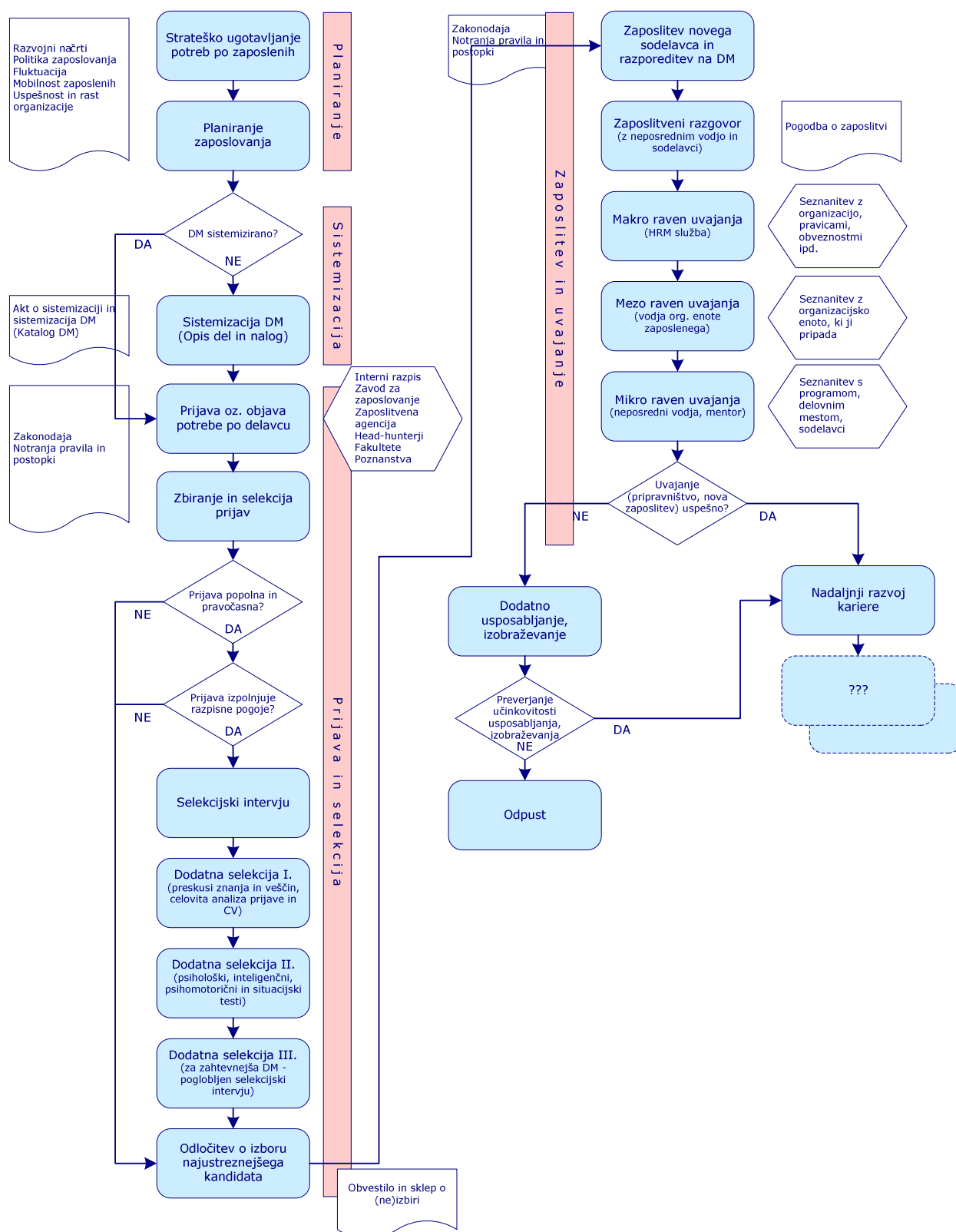
Vprašanja za ponavljanje:

1. Naštejte ključne funkcije kariernega menedžmenta.
2. Opišite faze oz. aktivnosti v procesu kariernega menedžmenta.
3. Katere so značilnosti sodobnih pogledov na kariero? Naštete poglede skušajte povezati s kariero in kompetencami poslovnega sekretarja.
4. Opišite proces načrtovanja kariere zaposlenega. Kdo je vključen v razpravi o razvoju načrta?
5. Katero je temeljno izhodišče za usklajevanje pričakovanj in ciljev zaposlenega na eni strani in potreb organizacije na drugi strani?
6. Analizirajte značilnosti ter prednosti in slabosti posameznih kariernih poti.
7. Opišite koncept biosocialnega življenjskega cikla v povezavi z načrtovanjem kariere. Kritično ga ovrednotite z vidika prednosti in slabosti.

3.5 POSTOPKI PRIDOBIVANJA, IZBIRANJA IN UVAJANJA SODELAVCEV

3.5.1 Proces pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev

V vsaki organizaciji se srečamo s **postopki pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev**. Organizacije, ki se zavedajo pomena človeškega kapitala, k tem postopkom pristopajo sistematično in celovito. To pomeni, da upoštevajo vse relevantne dejavnike, od predpisov, ki veljajo zunaj organizacije (zakonodaja; na primer Zakon o delovnih razmerjih), in vse notranje predpise ter pravila. Pri postopkih nas vodi cilj izbrati najprimernejšega kandidata za posamezno delovno mesto. Ti postopki (ali bolje rečeno proces) lahko trajajo tudi nekaj mesecev, še zlasti za zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta. Za manj zahtevna in pogosta delovna mesta lahko katere izmed aktivnosti opustimo. Celovitejši proces prikazujemo na sliki na naslednji strani.



Slika 12: Proces pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev
Vir: Prirejeno po Mihalič, 2006

3.5.1 Vzgajanje naslednikov

Dobre organizacije skrbijo tudi za **vzgajanje naslednikov za ključna delovna mesta**. Ključna delovna mesta niso samo menedžerska, temveč tudi tista, ki jih opravlja majhno število visoko usposobljenih in specializiranih delavcev. Kot smo že v uvodu omenili, se lahko organizacija kaj hitro znajde v težavah, če takšen delavec nima primernega naslednika ali pa je njegov odhod neplaniran.

Zato v organizacijah gradijo na **timskem delu, učenju, odprti komunikaciji in reševanju konfliktov**, kar zmanjšuje **fluktuacijo**. Poleg tega pa organizacije gradijo na polivalentnosti, zaznavanju izgorelosti, primernih motivacijskih orodjih, letnih razgovorih ipd. Vse to pripomore k pravočasnemu zaznavanju in sporočanju planiranih odhodov.

Primer: Tako, kot je težko odstaviti starega direktorja, je težko najti novega. Vsem znani Walt Disney ni edini, ki se mu ni posrečilo vzgojiti novega voditelja iz vojske nadarjenih v družbi. Švedska ABB je multinacionalka s približno 115.000 zaposlenimi v sto državah. A niti enega od njih niso imeli za zmožnega voditi podjetje. Pred leti so v koncernu odločili, da bo njegov novi izvršni direktor prišel od zunaj. To naj bi bil Fred Kindle, direktor veliko manjšega švicarskega strojnega koncerna Sulzer. ABB je najel družbo za kadrovske svetovanje, ki naj bi poiskala in ocenila morebitne naslednike Jürgena Dormanna. Eno leto je svetovalna družba iskala in nazadnje priporočila nekaj zunanjih in notranjih kandidatov. Zmagovalec je imel diplomu MBA in poleg vodenja podjetja Sulzer še nekaj let izkušenj pri svetovalni družbi McKinsey.

- S podobnimi problemi se ukvarjajo tudi mnoga slovenska podjetja, še zlasti tista, ki so prerasla majhnost in potrebujejo pravega menedžerja, ki bo podjetju zagotovil razvoj in rast.
- Ali ste kdaj razmišljali o dilemi, ki jo ima lastnik in ustanovitelj podjetja, ko želi predati zaradi takšnih ali drugačnih razlogov družbo v upravljanje naslednikom, za katere ni prepričan, da so primerni, dovolj kompetentni?
- Včasih se pripeti, da vodja vodenje podjetja prenese na otroke, ki tega v resnici ne želijo početi. Ali je takšno podjetje lahko uspešno?
- Pogosto je ključno delovno mesto v organizaciji tudi poslovni sekretar, saj ta opravlja številna dela in naloge ter je hkrati desna roka direktorja. Katere težave se lahko pojavijo ob nenadnem odhodu poslovne sekretarke, recimo zaradi enkratne priložnosti zaposlitve v tujini? Skušajte se postaviti v obe vlogi. Kako bi ravnali v eni in v drugi?

Vprašanja za ponavljanje:

1. Opišite posamezno izmed faz procesa pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev: (1) planiranje, (2) sistemizacija delovnih mest, (3) prijava in selekcija, (4) zaposlitev in uvajanje.
2. Zakaj je pomembno vzgajati naslednike v organizaciji?

3.6 OBETI ZA PRIHODNOST

Na slovenskem trgu dela so se v zadnjih dvajsetih letih zgodile spremembe, ki so bile pred tem, v socializmu, nepojmljive. Za tisti čas sploh ne moremo trditi, da so trg dela in s tem povezane zakonitosti v resnici obstajale. Govoriti o trgu dela je bilo celo prepovedano. A vendar je trg dela, kjer sicer morajo obstajati varovalni mehanizmi (zakonodaja, kolektivne pogodbe ipd.), da ne bi prihajalo do pojmovanja in zlorabe dela kot izključno ekonomske kategorije, mehanizem, ki ponuja boljšo regulacijo in vzpodbude za tiste, ki želijo biti poklicno uspešni.

Spremembe na trgu dela se kažejo v naslednjih smereh: delo ostaja, a spreminja se način zaposlitve (Marušić, 2002):

- **več je zaposlitev s krajšim delovnim časom**, ki so lahko želene ali neželene,
- **več je zaposlenih za določen čas**,
- **»job sharing«**, ko si eno delovno mesto delita dva delavca,
- **lizing delavcev**, kar pomeni, da ena organizacija v »mrtvi« sezoni posodi delavce drugi, ki jih potrebuje,
- **najem delavcev preko agencij za zaposlovanje**,
- **samostojni podjetniki**.

Primer: V Sloveniji se v zadnjih letih povečuje število zaposlenih preko agencij za zaposlovanje, kar je v bistvu posledica nemobilnosti trga delovne sile. Ker predpisi in generacijski prepad onemogočajo primerno mobilnosti, so kot ukrep na takšno stanje organizacije skupaj z zaposlitvenimi agencijami uvedle omenjeni model zaposlovanja.

Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost⁷. Tako se tudi ta inštrument samostojne gospodarske pobude izrablja na način, da organizacija delavca ne zaposli, temveč se z njim dogovori, da ustanovi svoje podjetje, zatem pa z njim sklene pogodbo o sodelovanju in tako obide delovnopravne predpise. Res pa je tudi, da takšen način ponuja mnogo izzivov, a hkrati tudi tveganj.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kje in kako se v zadnjem obdobju kažejo spremembe na trgu dela?
2. S kakšnim zahtevami na delovnem mestu se dandanes sooča poslovni sekretar? Kako se bodo te spreminjale v prihodnosti?

⁷ Več o tem lahko preberete v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), Uradni list Republike Slovenije, 42 (2006).

3.7 POVZETEK POGLAVJA

V tem poglavju smo spoznali **pomen in vsebino procesa ravnanja z ljudmi pri delu**, ki smo ga poimenovali tudi kot **menedžment človeških virov** ali z bolj znanim akronimom angleških besed **HRM**.

V današnjih razmerah globalnega, kompleksnega in dinamičnega delovanja organizacij se je **spremenila vloga zaposlenih**, način njihove zaposlitve, s tem pa tudi nove in **drugačne zahteve glede kompetenc**. Bistvo procesa ravnanja z ljudmi pri delu je ravno v nenehnem prilagajanju in usklajevanju njihovega kompetenčnega okvira s cilji organizacije in njihovimi osebnimi cilji. Zatorej je proces HRM strateškega pomena za vsako organizacijo, ki želi biti konkurenčna na relevantnih trgih.

Opredelili smo **pojem kompetenc kot spleta lastnosti posameznika, ki so potrebne za uspešno in učinkovito izvajanje del in nalog**. Ugotovili smo, da lahko organizacija razvije **lasten model ravnanja z ljudmi pri delu** ali pa se zadovolji in uporabi enega izmed standardiziranih, kjer so zbrane izkušnje in dobre prakse mnogih. Skozi samostojen študij in timsko delo smo spoznali dva **standarda: vlagatelji v ljudi in družini prijazno podjetje**.

Celostni razvoj zaposlenih in njihove kariere razumemo kot **proces analiziranja, načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadzora in koordiniranja aktivnosti povezanih z razvojem kompetenc**, v katerem dobivata lastna pobuda in odgovornost zaposlenega za **osebni in poklicni karierni razvoj vse večjo veljavo**. Ne glede na to, ali gre za osebno ali profesionalno karierno pot, ima vsaka svoje značilnosti. Na podlagi modela načrtovanja kariere izdelamo **individualni načrt izobraževanja in usposabljanja**.

S pomočjo diagrama poteka smo spoznali **celoten proces pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev**. Dotaknili smo se tudi **problema vzgoje naslednikov** za prevzem ključnih delovnih mest v organizaciji.

S primeri in vprašanji za samostojen študij in timsko delo smo razširili naše vedenje in poznavanje izbranih tem s širokega področja ravnanja z ljudmi pri delu.

4 POSLOVNA ETIKA

4.1 UVOD

V zadnjem letu dni se vsi bolj ali manj soočamo z gospodarsko krizo, za katero ekonomisti pravimo, da je največja po krizi iz tridesetih let prejšnjega stoletja. Posledice zadnje krize je aprila 2009 Mednarodni denarni sklad (angl. International Monetary Fund – IMF) ocenil na več kot 4 trilijone ameriških dolarjev. Nekateri ekonomisti že napovedujejo obujanje svetovnega gospodarstva, kar pa še ne pomeni resničnega konca krize.

Glede na globalne posledice krize se ekonomisti in politiki sprašujemo o njenih vzrokih, predvsem zato, da bi se naše vedenje o ekonomskih zakonitostih in ravnanjih, da do takšnih kriz ne bi več prihajalo, izboljšalo. Zagotovo eden najpomembnejših razlogov izhaja iz sesutja ameriškega finančnega trga, kjer so finančne institucije kreditirale kreditno nesposobne komitente. Ti so vplivali na povečevanje obsega neodplačanih kreditov in pripeljali bančni sistem skoraj do bankrota. Kar nekaj znanih ameriških bank je propadlo; na primer Lehman Brothers⁸ in Bear Stearns⁹. Razmišljamo naprej. Zakaj niso bili vzpostavljeni ali spoštovani kontrolni mehanizmi, s katerimi preverjamo boniteto kreditojemalcev? Skušajmo spodbuditi razmišljanje še z enim, malce odmaknjenim primerom. Konec leta 2001 se je pričel največji stečajni postopek do tedaj v ZDA. Korporacija, ki se je znašla v stečajnem postopku, je bila Enron¹⁰. Preiskovalci so ugotovili, da je menedžment načrtno in sistematično prikazoval lažne podatke, pri tem pa je sodelovalo svetovalno podjetje Arthur Andersen. Sledile so hišne preiskave, priprtja odgovornih, tožbe, odvzem premoženja, zaporne kazni. Spremenili so se predpisi in v letu 2002 je nastal znani Sarbanes-Oxley¹¹ zakon, katerega določbe glede finančnega poslovanja in korporativnega upravljanja so dolžna spoštovati vsa podjetja v ZDA. Vse to očitno ni uspelo preprečiti današnje krize. Zakaj? Ali poznamo podobne primere v tudi Sloveniji?

Vrednote posameznikov, kultura organizacij, nerealna pričakovanja investitorjev se v nekaj letih niso pomembno spremenili. Zato govorimo, da je današnja kriza v resnici kriza vrednot, tistih, na podlagi katerih menedžment sprejema svoje odločitve. Odločitve, ki vplivajo na prihodnost vseh udeležencev: vlagateljev, kupcev, dobaviteljev, zaposlenih in njihovih družin, nenazadnje menedžerjev samih, družbe kot celote, našega planeta. Odločitve, ki so lahko tudi moralno in etično sporne.

Zato bomo v tem poglavju skušali proučiti povezave med vrednotami, kulturo, etiko, moralo, etičnimi dilemami in s tem delno odgovoriti na uvodna vprašanja. Pri tem pa bomo na primerih prikazali tudi dileme, s katerimi se sooča poslovni sekretar pri svojem delu.

4.2 VREDNOTE

4.2.1 Kaj so vrednote?

Kaj so vrednote? Že Aristotel je trdil, da je človek najbolj zadovoljen in srečen takrat, ko so njegova dejanja skladna z njegovimi vrednotami. Kdor živi skladno s tistim, kar ima za dobro, pravo in resnično, samodejno občuti zadovoljstvo in pozitiven odnos do sebe in sveta (Musek, 2003, 119).

⁸ Več o tem na Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Bankruptcy_of_Lehman_Brothers, 16. 9. 2009).

⁹ Kolaps banke se je zgodil ne zaradi pomanjkanja kapitala, temveč zaradi pomanjkanja zaupanja vlagateljev (http://en.wikipedia.org/wiki/Bear_Stearns, 15. 9. 2009).

¹⁰ Več o tem poiščite na spletu.

¹¹ Več o Sarbanes Oxley Act (<http://www.soxlaw.com/>, 15. 9. 2009).

Strokovnjaki menijo, da so **vrednote** posplošena in relativno notranja trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki (ibidem):

- a) **jih visoko cenimo,**
- b) **se nanašajo na široke kategorije stvari in odnosov in**
- c) **usmerjajo naše vedenje.**

Vrednota je tisto, kar je pomembno za nekoga. Je tisto, kar si zasluži, da jo nekdo želi; je predmet želje in predmet presoje, kaj bi moralo biti predmet želje vseh ljudi. Ločimo biološke, estetske, znanstvene, etične, absolutne, relativne, materialne, nematerialne, formalne, pozitivne in negativne vrednote (Tavčar, 2002, 40). Poznamo pa tudi druge delitve, ki jih navajamo v sledečem primeru.

Primer: Vsi ljudje posedujemo nekatere izmed **tradicionalnih vrednot** – npr. dobroto, poštenje, zvestobo, slogo, zatem nekatere izmed **statusnih vrednot** – npr. denar, udobno življenje, moč in vplivnost, slavo, pa **vrednote povezane z varnostjo** – zdravje, mir, počitek. Te vrednote se kažejo skozi naše vedenje. Če se vrednote med člani skupine pomembno razlikujejo, so lahko vir konfliktov.

V podjetju Les, d. o. o., imamo delavce, katerih vedenje oz. odnos do okolja je različen, ker so različne tudi njihove vrednote. Tako lahko za Petra, ki poseblja kreativneža, sklepamo o vrednotah: edinstvenost, inspiracija, odprtost, popolnost. Minki, ki je vedno prijazna in ustrežljiva, bi lahko pripisali vrednote: empatičnost, gostoljubnost, pozitivnost. Igorju, za katerega smo ugotovili, da se najbolje počuti v vlogi tvorca, lahko pripišemo vrednote: položaj, moč, vplivnost, zmaga. Damjanu, ki je vodja proizvodnje in vodi izgradnjo novega obrata, lahko pripišemo vrednote: natančnost, budnost, odgovornost, organiziranost, točnost.

Samostojen študij: Mnogokrat občudujemo nekatere posameznike zaradi njihovega uspeha, načina življenja, ugleda, vrednot ... Razmislite o ljudeh, ki so pomembno vplivali na vaše ali življenje drugih ljudi. Katere so bile njihove najbolj očitne vrednote?

Vrednote ljudi, ki jih občudujete	Ali in kako so te vrednote pomembne za vas osebno?

Ali kje opazite razkorak med vrednotami občudovanja vrednih ljudi in vašimi lastnimi? Ali razkorak pomembno vpliva na vašo uspešnost? Kaj lahko storite, da ta razkorak premagate?

Na podlagi potrebnih kompetenc poslovnega sekretarja, ki ste jih opredelili v okviru

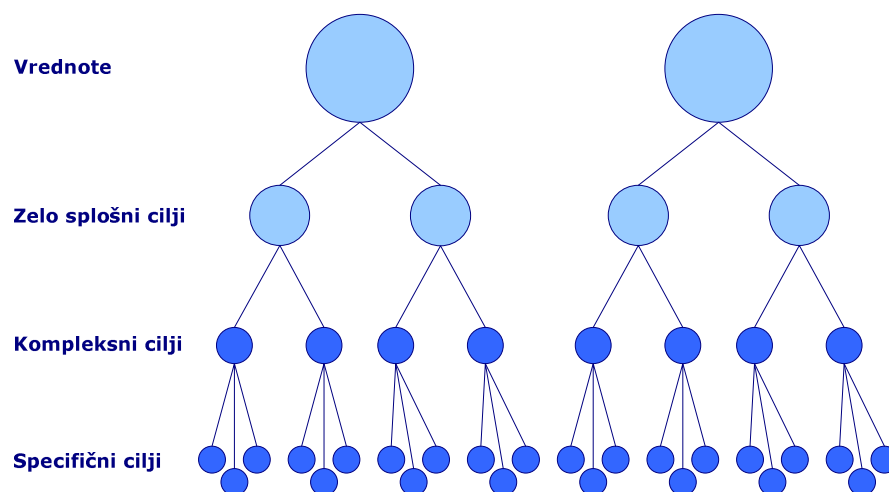
samostojnega študija in timskega dela v poglavju 3.4 Celostni razvoj zaposlenih in kariera, ponovno razmislite o vrednotah, ki naj jih pooseblja poslovni sekretar. Če se tudi tu pokaže vrzel med potrebnimi in dejanskimi vrednotami, razmislite, kako boste ukrepali. Tudi to je lahko del individualnega načrta, res pa je, da je potrebno za spremembo vrednot daljše časovno obdobje.

V razmislek: *Kot poslovni sekretar se boste mnogokrat znašli v vlogi komunikacijskega posrednika. Tako se boste soočili tudi z vrednotami posameznikov (sodelavcev, poslovnih partnerjev in drugih), ki bodo pomembno vplivale na učinkovitost in uspešnost komunikacije ter izvedbo dogovorjenega. Razmislite o načinih, kako obravnavati in obvladovati vrednostne razlike, predvsem tiste negativne.*

Na podlagi vrednot posameznik snuje in prioritizira cilje, od splošnejših do zelo (p)osebnih ciljev. Ali če zgodbo obrnemo, vsak cilj ima svoje sidrišče v naših vrednotah, ne glede na to, kakšne ali katere so (slika 13, primerjate s sliko 3).

Samostojen študij: *Proučite povezavo med cilji in vrednotami ter skušajte poiskati povezavo med vašimi (tremi) temeljnimi vrednotami in cilji, ki ste si jih v preteklosti ali sedanjosti zastavili (uspešno dokončanje študija ali morda »sanjska« zaposlitev). Odlično izhodišče sta analiza potrebnih kompetenc v poglavju 3.4 ter predhodni samostojni študij. Ugotovljene povezave z eno izmed diagramskih tehnik narišite – uporabite model s slike 13.*

Ali in kako na snovanje ciljev v organizaciji vplivajo vrednote menedžmenta, ostalih udeležencev ali interesnih skupin?

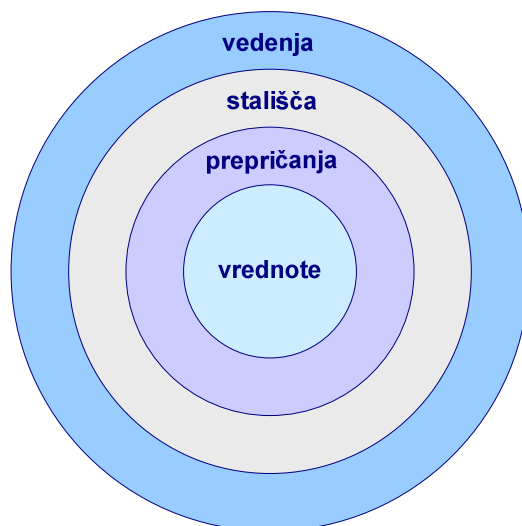


Slika 13: Vrednote kot najvišji motivacijski cilji

Vir: Pogačnik, 2002, 32

Na podlagi vrednot oblikujemo **lastna prepričanja**. Prepričanje je duševno sprejemanje veljavnosti ideje na podlagi vere, razuma in izkušenj. Množica naših prepričanj temelji na naših vrednotah. Enako se tudi naša prepričanja preslikajo skozi množico stališč v še večjo

paleto vedenj. Na podlagi stališč obravnavamo, presojujemo in ocenjujemo posamezen pojav. Ravno zato so naši odzivi na različne pojave oziroma impulze iz okolja, ki se kažejo v našem zavednem in nezavednem vedenju, tako različni. Omenjene povezave prikazujemo s t. i. **čebulo vrednot**.



Slika 14: Čebula vrednot

Vir: Musek, 2002, 120

V razmislek: Recimo, da je ena izmed vaših temeljnih vrednot poštenje, ki v življenju še zlasti velja. Kakšno bo vaše vedenje, ko boste v skušnjavi med oportunističnim vedenjem in ohranjanjem poštenosti?

Naše vedenje oz. odzivi so lahko različni, četudi gre za enake impulze iz okolja. Kateri dejavniki vplivajo na to?

4.2.2 Razvrščanje vrednot

Kot smo že ugotovili, so vrednote posplošena in relativno notranja trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo. Na podlagi te ugotovitve lahko **razvrstimo vrednote**, kot to prikazujemo v naslednji tabeli.

Tabela 8: Delitev vrednot

Terminalne oz. ciljne	Instrumentalne	
Se nanašajo na predstavo o želenih stanjih, ki jih lahko dosežemo.	Se nanašajo na načine življenja in vedenja, torej so tista orodja, ki nam omogočijo doseči cilje.	
	Moralne	Vrednote zmožnosti
Primeri: modrost, zdravje, ljubezen, bogastvo	Primeri: poštenje, zvestoba, ubogljivost	Primeri: sposobnost, iznajdljivost, osebni dosežki

Prirejeno po: Musek, 2002, 123

Samostojen študij: Prikazana delitev vrednot je samo ena izmed več obstoječih. S pomočjo internetnih virov skušajte poiskati še druge delitve vrednot.

4.3 KULTURA

Sociologi opredeljujejo **kulturo kot celovito in splošno organizacijo načina življenja**, ki vključuje vrednote, norme, inštitucije in pojavne znake (artefakte), ki se z učenjem prenašajo med generacijami.

Kultura (Možina et al., 2002, 177) predstavlja značilnosti vedenja ljudi v organizaciji, delu organizacije, deželi in državi. Kulturo prepoznamo po pojavnih znakih.

Ločimo tudi ožje definicije kulture, glede na različna področja človekove dejavnosti ali vidike proučevanja. Tako lahko govorimo o tehnični, gospodarski, organizacijski, filmski kulturi, o subkulturah.

4.3.1 Kultura posameznika in kultura družbe

Kultura posameznika je odraz in posledica njegovih interakcij z drugimi posamezniki, skupinami in družbo kot celoto. Vpliv posamezne interakcije je odvisen od posameznikove trajne in trenutne dovzetnosti, moči vpliva, pogostosti vpliva, njegovega življenjskega obdobja in drugih dejavnikov.

Na kulturo posameznika vpliva kultura dežele oziroma družbe, v kateri živi in dela. Kulture dežel se odslikavajo skozi pojavne znake. O njih govorijo geografija, etnografija, zgodovina, antropologija, sociologija, filozofija in še vrsta drugih znanosti (Tavčar, 2002, 25).

Na drugi strani družbo v najširšem pojmovanju sestavljajo mnogi posamezniki, ki se s pomočjo povezav in interakcij združujejo v skupine, ki jih ločimo na naravne in umetne.

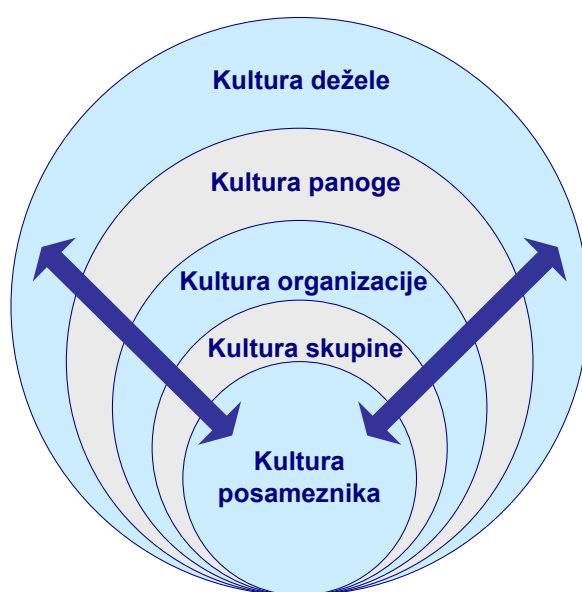
Na podlagi prepletanja vrednot posameznikov in (so)vplivnih skupin se oblikujejo kulture skupin. Kot o najširše pojmovanih skupinah z njim lastnimi kulturami govorimo o narodih, pan-kulturah (na primer pan-evropska, pan-afriška kultura, globalna kultura). Resnica je, da se kultura spreminja, počasi, a vztrajno. Enako velja za organizacije. Tudi **kultura v organizacijah** se spreminja – načrtno in praviloma inicirano s strani menedžmenta ali nenačrtno zaradi vpliva drugih pomembnih dejavnikov iz okolja (npr. naravnih ujm, vojne, gospodarske krize). Kultura organizacije odseva kulturo okolja. Zato je pri mednarodnem poslovanju še kako pomembno (s)poznavati kulturo dežele, od koder izhaja naše izbrano podjetje.

Samostojen študij in timsko delo: S pomočjo internetnih virov poiščite značilnosti kultur organizacij v Sloveniji in npr. ZDA. Katere so temeljne razlike? V katerem okolju dajejo prednost timskemu delu? Kako bi razlike v kulturah vplivale na vaše vsakdanje delo v vlogi poslovnega sekretarja?

4.3.2 Kultura organizacije

Skupino ljudi predstavlja tudi vsaka organizacija. Vanje se posamezniki združujejo zaradi **različnih interesov**, ki so povezani z njihovimi cilji in interesi, ti pa imajo, kot smo že omenili, svojo podlago v naših vrednotah. Torej je **organizacija interesno združenje posameznikov in tudi posameznih skupin** (npr. sindikatov, stanovskih skupin ipd.). Presečna množica vrednot posameznikov določa temeljne značilnosti organizacije – njeno kulturo. Nanjo pomembno vplivajo tudi posamezniki s svojo močjo - močjo položaja, močjo znanja, močjo osebnosti in druge oblike moči.

Povezanost in sovplivanje oziroma soodvisnost vrednot posameznika, ki se preko kulture skupine, katere pripadnik je, povezujejo s kulturo organizacije, panoge in na koncu kulture dežele, prikazujemo na spodnji sliki.



Slika 15: Ravni kulture in njihovo sovplivanje
Vir: Možina et al., 2002, 183

Tavčar (Možina et al., 2002, 177) pravi, da je **kultura organizacije vzorec temeljnih podmen**, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve.

Tako se kultura organizacije kaže skozi **vidni oz. formalni del**, ki ga predstavljajo naslednji elementi: poslanstvo, vizija, strategije, procesi, organizacijska struktura, javno dostopni podatki ipd.; in skozi **neformalni oz. nevidni del**, katerega elementi so: skrita pravila, norme obnašanja¹², dogme, razmerja moči, vrednote, medsebojni odnosi, status, občutki, motiviranost, tabuji, predsodki, organizacijska klima ipd. Še nazorneje predstavlja kompleksnost organizacijske kulture ledena gora na naslednji sliki.

¹² Več o tem v poglavju 2.2.3 Vedenjske norme.



Slika 16: Organizacijska kultura kot ledena gora
Vir: Bauer et al., 2008, 38

V razmislek: Navade in običaji so prisotni v vsaki organizaciji. Spomnimo se novoletne zabave delavcev, direktorjevega dne, dneva kakovosti ipd. Z njimi na poseben način pokažemo članom organizacije in okolju, kaj je za nas (tudi) pomembno, kakšni so protokol in želeni vzorci obnašanja. Verovanja prevečkrat enostransko in napačno povezujemo z religijo. Mar vizije organizacije in njene motivacijske moči ne povezujemo z verovanjem, da se bo ta tudi uresničila? Seveda moramo za njeno uresničitev še marsikaj postoriti, a je za nas zvezda vodnica. Vsi omenjeni dejavniki so tudi elementi organizacijske kulture.

- Ali določene oblike sodelovanja, kot je na primer jutranja kava, niso običaj v organizaciji? Kako malo je potrebno, da ta običaj spremenimo v eno izmed orodij ciljnega vodenja in na ta način spreminjamo kulturo?
- Ali disciplinski postopek v organizaciji ni instrument sankcioniranja, ki temelji na zakonskih in drugih podlagah (pravilnikih in organizacijskih predpisih), ki predpisujejo (ne)želeno obnašanje? Ali ne postane ukrep v okviru disciplinskega postopka primer »palice« v organizaciji?

Razmišljanje povežite s poglavjema 4.4 Morala in 4.5 Etika.

Prepoznavanje kulture organizacije je pomembno in odločilno za uspešno delovanje menedžmenta in organizacije, meni Tavčar (2002, 27). Ker gre pri **spreminjanju organizacijske kulture** v resnici tudi za dolgoročno spreminjanje vrednot, moramo biti pri tem početju še posebej pozorni, saj se lahko njihovo »nasilno« spreminjanje sprevrže v moralni hazard¹³, ki je povezan s krizo ali pa tudi propadom organizacije.

V konkurenčno intenzivnem okolju se je razvila posebna vrsta organizacijske kulture, ki je na dolgi rok na trgu veliko bolj uspešna. Poimenovali smo jo **adaptivna oziroma moderna**

¹³ Več o moralnem hazardu preberite na različnih domačih in tujih internetnih virih. Še posebej priporočamo delovni zvezek avtorjev M. Mrkaića in R. Pezdirja Liberalizacija svobodnih poklicev v Sloveniji, ki govori o sistemsko omogočenem moralnem hazardiranju nekaterih privilegiranih skupin v Sloveniji.

organizacijska kultura, saj je osrednja lastnost organizacij s to kulturo velika prilagodljivost na trgu.

Značilnosti kulture organizacije lahko opišemo z njenimi dimenzijami. Hofstede navaja naslednje:

- usmerjenost k procesom ali rezultatom,
- ukvarjanje z zaposlenimi ali z delom,
- notranja ali zunanja identiteta posameznika,
- zaprt ali odprt sistem,
- ohlapen ali »trd« nadzor,
- normativna (ideološka) ali pragmatična (tržna) osredotočenost.

Primer: Vsem znano podjetje Google je dober primer za raziskovanje organizacijske kulture. Kultura tega pred 12 leti ustanovljenega podjetja izhaja iz kulture njegovih ustanoviteljev in se kaže v neformalnem pristopu k delu. Sedež podjetja Googleplex in vse pisarne po svetu so zasnovane zabavno, sproščeno, inovativno, poživljajoče. Zaposleni imajo na voljo sobe za sproščanje, brezplačno prehrano, ki jo pripravlja znani kuhar. Več o tem na <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>.

Na drugi strani, pa se kultura tega podjetja kaže tudi v kadrovanju sodelavcev, ki imajo primeren nazor oz. miselni okvir. Z namenom pridobivanja visoko usposobljenih in učinkovitih sodelavcev, je Google na njihovi spletni stran objavil 10 načel. Več o tem na: <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>.

Vodstvo podjetja je zelo osredotočeno na spodbujanje kreativnosti in inovacij, kar je ključ do uspeha, četudi ni težava v pomanjkanju idej, temveč v njihovem pridobivanju. Zato so uvedli interno spletno stran za zajemanje idej. Več o inovativnosti v Googlu na <http://googleinnovation.blogspot.com>.

Zaposlujejo sodelavce z najrazličnejšimi veščinami, znanji in drugimi osebnimi vrlinami. Poseben poudarek dajejo akademski odličnosti kandidatov. Več o tem na <http://www.google.com/intl/en/jobs/index.htm>.

Z merjenjem kulture lahko ugotovimo, kateri pojavni znaki so tisti, ki organizacijo zavirajo na njeni poti v želeno prihodnost. Na podlagi merjenja organizacijske kulture lahko menedžment planira ukrepe, kako kulturo premakniti v želeno smer – jo spremeniti. **Spreminjanje kulture** v organizaciji pa je dolgotrajen proces in naj poteka v naslednjih petih korakih (Možina et al., 2002, 193):

1. analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture,
2. opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture,
3. obravnavanje spreminjanja kulture v delovnih skupinah poslovođij in sodelavcev,
4. postopno uvajanje sprememb z ocenjevanjem obstoječega vedenja vodstva, opredeljevanjem želenega vedenja in usmerjanje v nove načine vedenja,
5. analiza in ocenjevanje doseženega.

4.3.3 Organizacijska klima

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Je tudi **odraz organizacijske kulture**, a je bolj podvržena trenutnemu zaznavanju posameznih dimenzij in zato lahko menedžment hitreje vpliva na spremembo organizacijske klime kot na spreminjanje organizacijske kulture. Spremljanje organizacijske kulture je pogosto praksa uspešnejših organizacij. **Organizacijsko oziroma psihosocialno klimo** opredelimo kot zaznavanje tistih vidikov ali dimenzij delovnega okolja, ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Pri raziskovanju klime gledamo na organizacijo kot celoto.

***Samostojen študij in timsko delo:** S pomočjo internetnih virov poiščite analize organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Proučite posamezne dimenzije za izbrano organizacijo ali skupino organizacij in razmislite o vzrokih za tri najslabše in tri najboljše ocenjene dimenzije.*

Proučite primer oziroma projekt merjenja organizacijske klime SiOK za leto 2005, ki ga izvaja Gospodarska zbornica Slovenije (http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf).

S prizmo (1) strokovne usposobljenosti, (2) razvoja kariere, (3) inovativnosti in iniciativnosti ter kazalnikov znotraj posamezne dimenzije skušajte nanizati ukrepe za njihovo izboljšanje. O morebitnih vzrokih ter možnih ukrepih razmišljajte tudi z vidika celovitega HRM pristopa. Kje, če in kako vidite tu vlogo poslovnega sekretarja?

4.4 MORALA IN ETIKA

4.4.1 Morala

Moralo opredeljujemo kot filozofski nauk o nramnosti, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega; kot skupek moralnih principov. Je filozofska disciplina, ki raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja. Sruk (1995, 202) govori o morali kot o skupu predpisov, norm, vrednot, idealov ipd., ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, katero subjekt, oseba, posameznik uporablja na samem sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih nramstvenih predpostavk. Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena. Takšna morala je predvsem avtonomna – slaba vest osebo veliko bolj učinkovito nadzira in obvladuje kot kake sankcije vnanih (pravnih, političnih) dejavnikov.

Moralne vrednote so nad ostalimi vrednotami. S pomočjo moralnih vrednot merimo ostale. Z njimi ocenjujemo kakovost človekovih dejanj, ki izvirajo iz njegove svobodne odločitve, ne pa iz njegove narave (Tavčar, 2002, 40).

Moralnost ni ena izmed vrednot, temveč kriterij in merilo vseh vrednot, je vrednost vseh vrednot. Moralna vrednota ni vezana na srečo ali plačilo, ni vrednotena zato, ker k njej težimo, temveč, ker moramo težiti. Moralno dejanje ni dobro zato, ker je obvezno, ampak je obvezno zato, ker je dobro. Moralna zavest ali vest ukazuje moralno dejanje, zato ne omejuje svobode človeka.

Pri moralnem ravnanju z vidika presoje delovanja menedžmenta pa ne moremo mimo pojma **dolžnosti**, ki je pomembna kategorija etike oziroma morale in pomeni nekaj, kar bi nekdo

(menedžer, poslovni sekretar idr.) moral storiti, opravljati zaradi določenih norm, zlasti moralnih. Ponavadi o dolžnosti govorimo kot o nečem, kar moramo storiti, sicer lahko pričakujemo zunanjo sankcijo, kazen, kritiko (Sruk, 1995).

Torej je **poklicna dolžnost** vsakega izmed nas tudi vedeti, katere so naše dolžnosti ali, kot pravijo pravniki, »nepoznavanje prava škodi«. Rek predstavlja pravno fikcijo, da posamezniki poznajo pravna pravila.

V razmislek: Rek prenesimo v nam bolj znano okolje in se vprašajmo, ali se lahko direktor podjetja ob hudi delovni nezgodi delavca izgovarja, da ni vedel, da mora poskrbeti za zdravje in varnost delavcev na delovnem mestu (to področje v Sloveniji namreč urejajo Zakon o varnosti in zdravju pri delu ter drugi predpisi).

Ali lahko postane direktor organizacije nekdo, ki ni pripravljen odgovarjati za lastna dejanja in dejanja njegovih sodelavcev? Ali lahko najdemo kakšen takšen primer pri nas? Razmislite samo o nedavnih stečajih nekaterih podjetij.

Vprašanje nas navaja na pojem **odgovornosti**. Odgovornost pomeni biti zmožen, sposoben in pripravljen odgovarjati. Ločimo osebno in kolektivno odgovornost, subjektivno in objektivno odgovornost.

Samostojen študij in timsko delo: Predstavljate si, da ste zaposleni v organizaciji Les, d. o. o., kot poslovni sekretar. Katere so torej, glede na tipično sistemizacijo delovnega mesta, vaše dolžnosti in odgovornosti? Izhodišče naj bo sistemizacija - opis del in nalog iz poglavja 3.5.

Dolžnosti	Odgovornosti

Na koncu pa ne moremo še mimo pojma **krivde**. O krivdi govorimo kot o stanju ali občutku pri izvedbi nekega dejanja, ki nasprotuje moralnim ali drugim načelom in pravilom.

4.4.2 Etika

O etiki^{14, 15} pravijo:

- Etika je pravoslovje, nauk o pravosti – o bistvu, razvojnih zakonih in družbeni vlogi pravosti; celotnost načel o pravnostnih dolžnostih ljudi do družbe, družine, sočloveka ipd. (Verbinc, 1989, 195);
- Je veda¹⁶, ki se ukvarja s tem, kaj je moralno, dobro in slabo, prav in napačno (Encyclopaedia Britannica, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/194023/ethics>, 28. 12. 2009);
- Immanuel Kant je o etiki razmišljal: »Po zakonu je človek kriv, ko potepta pravice drugega. Na podlagi etike je kriv že, če razmišlja o tem.«

Kljub predpostavki, da v osnovi vsak človek ravna etično, pa etika sama za doseganje dobronamernosti ravnanja največkrat ne zadošča. Da bi dosegli pravičnost, dobronamernost, spoštovanje človeka in druge etične vidike ravnanja, v posamezni družbi vzpostavimo sistem normativnih aktov, kot so zakoni, uredbe, ukazi, pravilniki in drugi predpisi. Na ravni posamezne organizacije oblikujemo ravno tako določena pravila – poslovniške, statute, navodila, kodekse ravnanja in obnašanja ipd.

Na drugi strani pa se srečamo tudi s predpisi, ki urejajo dolžnosti določenega stanu ali poklica, ki jim z drugo besedo pravimo tudi **deontologije** (zdravniška deontologija, pravna idr.).

Navkljub predpisom, ki kodificirajo naše ravnanje, pa mnogokrat naletimo na **siva področja**. Ta področja obstajajo med tistim, kar je izrecno dovoljeno, in tistim, kar je izrecno prepovedano (slika 17). Predstavljajo etične dileme, s katerimi se soočamo tako posamezniki kot menedžerji. Sprejemanje odločitev v teh področjih je povezano z relativno visokim tveganjem, da ne bodo sprejete kot dobronamerne, četudi so takšne bile. Velja pa tudi obratno, da bodo, zaradi asimetrije informacij, nekatere odločitve sprejete pozitivno, z odmikom časa pa se izkažejo resnične namere odločevalca.

V razmislek: Aktualen primer sivega območja je zavarovanje kredita menedžerjem za izvedbo menedžerskega prevzema z zastavo bodočih delnic. Četudi so bila morda dejanja s tem v zvezi povsem legitimna in legalna, pa so bila z etičnih vidikov sporna. Zakaj, po vašem mnenju?

¹⁴ Za utemeljitelja etike velja Sokrat.

¹⁵ Besedi etika in morala sta sopomenki. Prva izhaja iz grščine in druga iz latinščine. Prodira raba, ki pravi, da je odločanje v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno (Tavčar et al., 2002, 208).

¹⁶ Več o tem tudi v knjigi Janeza Juhanta »Etika I. - Na poti k vzajemni človeškosti«, ki se ukvarja z vprašanjem in iskanjem etike oz. morale za sodobno človeštvo skozi različne vidike.



Slika 17: Sivo območje – območje etičnih dilem
Vir: Tavčar, 2002, 47

Poleg predpisov pa naša ravnanja usmerjajo tudi priporočila, ideologije, verovanja, navade, običaji in sankcionirani instrumenti, ki odražajo prevladujoče vrednote in interese širših in ožjih, bolj ali manj kohezivnih skupin, ki terjajo bolj ali manj skladno vedenje svojih članov. Ti instrumenti so lahko formalizirani in zapisani ali neformalizirani – vtisnjeni v zavest in spomin članov (Tavčar, 2002, 47).

4.5 POSLOVNA ETIKA IN ETIČNE DILEME

Tudi »nevidna roka« Adama Smitha, ali v nam bolj razumljivem jeziku »tržni mehanizem«, največkrat ni tisto, kar bi zadovoljivo usmerjalo ravnanja posameznikov, saj temelji na osebni egoizmu. Posamezni trgi oblikujejo njim lastna pravila obnašanja, ki lahko kršijo temeljna etična načela. Zato **etično ravnanje predstavlja nenehni boj med dobrim in zlim.**

V razmislek: Kako bi ocenili ravnanje veleprodajalcev zdravil, ki se za javno naročilo analgetikov, vredno nekaj milijonov EUR, dogovorijo, da bodo ponudbe pripravili tako, da bodo ohranili tržni delež in visoke marže? Raziščite, kateri predpisi v naši državi prepovedujejo kartelno dogovarjanje.

Naslednji primer kartelnega dogovarjanja, o katerem pišejo različni spletni viri, je primer podjetij Samsung, Hynix in Infineon, ki so dogovorila in fiksirala cene pomnilniških čipov DRAM v ZDA. S sodnimi oblastmi ZDA so v letu 2006 dosegla poravnavo v višini 160 milijonov ameriških dolarjev, v letih 2004 in 2005 pa so bila ista podjetja spoznana kot kriva za kartelni dogovor in kaznovana s plačilom kazni v skupni višini 645 milijonov ameriških dolarjev, odgovorni menedžerji pa so bili ravno tako kaznovani s plačilom globe in osem mesečnim zaporom.

Nekatere naše odločitve pomembno vplivajo na okolje, v katerem živimo. Ozrimo se na primer kartelnega dogovarjanja in se vprašajmo, ali so posledice tega dogovora čutili samo kupci v ZDA ali tudi drugod po svetu. Nedvomno lahko ugotovimo, da smo posledice takšnega dogovora plačali tudi kupci v drugih deželah. Zato v urejenih državah in

gospodarskih skupnostih **za spoštovanje dogovorov sprejemljivega ravnanja skrbijo različne inštitucije:**

- sodišča,
- uradi za varstvo konkurence,
- častna razsodišča,
- tretja stran, za katero se dogovorita stranki,
- mediatorji ipd.

Če se sedaj premaknemo iz širšega okolja na raven posamezne organizacije oz. skupine ljudi, moramo ugotoviti, da so **odločitve in ravnanja v organizaciji močno povezana s kulturo okolja, kulturo dežele, v kateri organizacija deluje, in kulturo njenih posameznikov.** Slednje smo ugotovili že pri proučevanju organizacijske kulture.

***V razmislek:** Kako vpliva kultura dežele na poslovno etiko? Ali se uveljavljanje posameznih načel v poslovnem okolju in organizaciji razlikuje na primer v Indiji, Združenih državah Amerike in pri nas? Kako in zakaj? V pomoč pri iskanju internetnih virov uporabite besedno zvezo »business ethics and country culture«.*

Področje poslovne etike je kompleksno, saj se dotika vseh vidikov našega življenja. Posamezniki imajo včasih pomembno drugačno mnenje o tem, kaj predstavlja etično obnašanje in kako naj sprejemamo etične odločitve. Navajamo štiri sodila, s pomočjo katerih naj odločevalci skušajo odločati (prirejeno po Tavčar, 2002, 220):

- **koristi** – rezultat odločitve naj prinese čim več koristi čim večjemu številu ljudi;
- **moralna pravičnost** – upoštevanje moralnih načel ne glede na posledice, torej odločanje izključno na podlagi, kaj je prav(ično) in kaj ne, pri čemer ne moremo mimo upoštevanja temeljnih človekovih pravic, njihovih vrednot ipd.;
- **univerzalnost** – pristop je podoben vsem znanemu »zlatemu pravilu«, ki pravi »Vse, kar hočete, da bi ljudje storili vam, storite tudi vi njim!«, ali v negativni obliki »Ne stori drugemu ničesar, kar ne želiš, da drugi stori tebi«. V prvem koraku se vprašamo, ali bi ukrep sprejeli za vse ljudi, ne glede na okoliščine. V drugem koraku se vprašamo, ali bi želeli, da bi takšen ukrep, s katerim bi vplival na vas same, sprejel nekdo drug;
- **trajnost ob upoštevanju razmerja stroškov in koristi** – koristi naj bodo trajne in pravične na temelju tehtanja stroškov in koristi med alternativami. Sprejmemo tisto alternativo, ki dolgoročno prinaša največje koristi. Torej je potrebna pri presoji alternativ tudi daljnovidnost odločevalcev.

Če upoštevamo samo omenjena štiri osnovna sodila, lahko sklenemo, da je etično odločanje le redko enostavno in lahko. Zato k odločanju pristopamo celovito z vključevanjem pomembnih udeležencev, planiramo potreben čas in proučimo vse relevantne možnosti in njihove posledice. Le tako lahko verjamemo, da bodo naše odločitve etične.

***Primer:** Omenili smo štiri sodila za etično ravnanje. Za vsako sodilo navajamo primer:*

- *Koristnost odločitve – ali zaposlovanje (tujih) nizko plačanih delavcev resnično prinaša največ koristi družbi (organizaciji, lastnikom, tem delavcem samim in njihovim družinam, družbi kot celoti)? Katere nevračunane in na družbo prenesene stroške lahko*

naštetete?

- *Moralna pravičnost – če je cilj ohraniti našo konkurenčnost, pri tem pa delavce plačujemo mizerno, cilj ni zadostno opravičilo našega ravnanja. Ali lahko primer služi presoji odgovornosti menedžmenta Mure z vidika ohranjanja konkurenčnosti in mizernim plačilom delavk? Kje leži primarna odgovornost? Ali lahko zato v resnici govorimo o neodgovornosti menedžmenta? Zakaj? 34. člen Ustave RS govori o pravici vsakogar do osebnega dostojanstva in varnosti. Ali nista s tem kršeni ti temeljni pravici?*
- *Univerzalnost – kot odločevalec se vprašajmo, ali bi tudi mi želeli, če bi bili v njihovi koži, takšno mizerno plačilo? Kaj lahko storimo na kratek in kaj na dolgi rok?*
- *Trajnost ob upoštevanju razmerja stroškov in koristi – pretehtajmo razmerje med izgubo konkurenčnih prednosti, ki bi jo morda dosegli z izplačevanjem višjih plač delavcem. Katere neposredne ter posredne koristi in stroške lahko še naštetete v primeru nižjih ali višjih plač? Kaj določa povprečno raven plač v podjetju? V državi?*

S pomočjo literature in internetnih virov poiščite še druga sodila in vodila za etično odločanje ter jih skušajte umestiti in primerjati z našimi štirimi.

Ali je presojanje alternativ samo s strani menedžmenta dovolj celovito, da lahko resnično govorimo o etičnosti odločitve?

Samostojen študij in timsko delo: Poiščite »Kodeks etike tajnic in poslovnih sekretarjev Slovenije«, ki je na voljo na spletnih straneh Zveze tajnic in poslovnih sekretarjev (http://www.zveza-tajnic.si/Datoteke/UO_ZKTS/Kodeks_2005.pdf, 15. 9. 2009). Celovito proučite:

- *Vidik potrebnih kompetenc, ki jih mora imeti poslovni sekretar in smo o njih razmišljali v tretjem poglavju. Ali ste odkrili katero, ki se je prej niste zavedali?*
- *Nanizajte primere, ko ste v vašem poklicnem ali zasebnem življenju kršili posamezna določila. Ste se takrat sploh zavedali kršenja? Ali se zmoremo o teh vidikih in izkušnjah odkrito pogovoriti s člani tima, torej odkrito priznati napako? Ali ni to prvi korak k spremembi na bolje in k učeči se organizaciji, ko se vsi v organizaciji učimo tudi na lastnih napakah?*

Razmislite in pogovorite se o primeru, ko vam direktor naroči, da skupaj z informatikom v vaši organizaciji pregledujete elektronsko pošto sodelavcev in mu o tem (sumljivih, zanimivih sporočilih) poročate.

- *Kako bi ravnali? Kaj tvegate, če pristanete na to početje?*
- *Kateri predpisi ščitijo zasebnost na delovnem mestu?*
- *V katerih primerih bi bilo to dopustno? Kako bi v teh primerih moralo ravnati vodstvo organizacije?*

Organizacije presoja tudi z vidika njihovega etičnega ravnanja. Pri tem se srečujemo z nekaterimi pojmi, koncepti, sistemi, modeli, standardi, ki jih organizacije uporabijo, da povečujejo preglednost delovanja, s tem pa tudi svoj moralni kapital. Govorimo o **družbeni odgovornosti, trajnostnem razvoju, poslovni odličnosti in celovitem obvladovanju kakovosti**.

Timsko delo: Oblikujte tim štirih kolegov in si razdelite vloge. Vsak član tima naj prouči enega izmed zgoraj naštetih konceptov in napiše kratek povzetek ugotovitev na največ eni A4 strani. Zatem naj vsak član tima predstavi svoje ugotovitve ostalim članom. Po koncu predstavitve podajte in zapišite sklepno oceno povezanosti proučevanih konceptov.

Kritično ocenite družbeno odgovornost po lastni presoji izbrane organizacije. Družbeno odgovornost presodite z vidika zahtev standarda SA 8000. Vire poiščite na internetu.

Primer dobre prakse: Ameriško podjetje Carmax, ki je bilo že večkrat nagrajeno za etično ravnanje, je primer, kako lahko s sprejemanjem etičnih odločitev povečujemo donosnost podjetja. Podjetje Carmax je razvilo poslovni model odkupa in prodaje rabljenih avtomobilov s fiksnimi prodajnimi cenami avtomobilov in fiksnimi provizijami prodajalcev (<http://media.carmax.com/pr/carmax/awards.aspx>, 15. 9. 2009).

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj so vrednote in kako jih delimo?
2. Razložite pomen in povezanost ciljnih in instrumentalnih vrednot.
3. Utemeljite povezave med vrednotami in kulturo posameznika, organizacije, družbe kot celote.
4. Kaj določa kulturo organizacije? Kateri so njeni formalni in kateri neformalni vidiki?
5. S katerimi dimenzijami bi opisali značilnosti kulture organizacije?
6. Kakšne so značilnosti spreminjanja kulture v organizaciji?
7. Opišite proces spreminjanja kulture v organizaciji?
8. Opredelite pojem organizacijske klime.
9. Kako sta povezani organizacijska kultura in organizacijska klima?
10. Katere so dimenzije organizacijske klime? Kako bi jih izmerili?
11. Kaj je morala? Kaj moralnost? Katere pojme še povezujemo z moralo?
12. Kaj proučuje etika?
13. Zakaj kodificiramo (predpišemo) ravnanje in vedenje posameznikov?
14. Na kakšne načine kodificiramo ravnanje in vedenje posameznikov? Naštejte primere.
15. Kaj predstavlja »sivo območje«?
16. Povežite pojma etike in poslovne etike.
17. S katerimi sodili bi presojali odločitve in ravnanje posameznikov v organizaciji? Ali bi na podlagi vaših izkušenj dodali še kakšno sodilo?
18. Celovito opišite pojem družbeno odgovorne organizacije.

4.6 POVZETEK POGLAVJA

Vrednote so posplošena in relativno notranja trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, se nanašajo na široke kategorije stvari in odnosov ter preko lastnih prepričanj in stališč usmerjajo naše vedenje. Vrednote delimo na ciljne, ki se nanašajo na predstavo o želenih stanjih, in instrumentalne, ki se nanašajo na načine življenja in vedenja, torej tista orodja, ki nam omogočijo doseči cilje. Vrednote so torej najvišji **motivacijski cilji**.

Kultura posameznika, organizacije in celotne družbe temelji na **vrednotah**. Presečna množica vrednot posameznikov določa temeljne značilnosti skupine – organizacije in s tem tudi njeno kulturo. Nanjo pomembno vplivajo tudi posamezniki s svojo močjo. Kultura organizacije se kaže skozi vidni – formalni del in skozi neformalni – nevidni del. Spreminjanje kulture v organizaciji je dolgotrajen proces.

Organizacijska klima je način vedenja in zaznavanja medsebojnih odnosov v organizaciji ter je tudi odraz organizacijske kulture. Menedžment lahko hitreje vpliva na spremembo organizacijske klime kot na spreminjanje organizacijske kulture.

Morala je filozofska disciplina, ki raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja, kaj je prav in kaj ne. Moralnost je kriterij in merilo vseh vrednot, je vrednost vseh vrednot. Z moralo povezujemo naslednje pojme: **dolžnost, odgovornost in krivda**.

Etiko razumemo kot utemeljevanje moralnosti in razmišljanje, zakaj je človek moralno bitje in čemu naj bo zavezan pri svojih moralnih presojah in odločitvah. Etika sama pa za doseganje dobronamernosti ravnanja posameznika največkrat ne zadošča. **Zato ravnanje ljudi in organizacij**, da bi dosegli in ohranili pravičnost, dobronamernost, spoštovanje človeka in druge etične vidike ravnanja, **kodificiramo**. Enaka načela ravnanja veljajo tudi v poslovnem svetu, kjer govorimo o **poslovni etiki**.

Pri odločanju se soočamo s **posledicami odločitev**. Govorimo o **etičnih dilemah**. Zato pri presojanju etičnosti odločitev in ravnanj uporabimo **sodila**, kot so na primer koristi, moralna pravičnost, univerzalnost, trajnost odločitve ipd. Pri presojanju etičnosti odločitev in izboljševanju kakovosti odločanja uporabimo tudi druga orodja, modele, standarde in vodila.

LITERATURA IN VIRI

1. American Institute of Certified Public Accountants – AICPA. *Sarbanes-Oxley Act*. (online). (citirano 15. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.soxlaw.com/>.
2. Bauer, J., in Mihelič, A. *Organizacija in menedžment*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola, 2007.
3. Belčič, F. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija, 2002.
4. Brečko, Daniela. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV, 2006.
5. Brečko, Daniela. *Pripravite se na letni razgovor: napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV, 2007.
6. Carmax. *Company recognition* (online). 2009. (citirano 15. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://media.carmax.com/pr/carmax/awards.aspx>.
7. Drucker, P. *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004.
8. Drucker, P. *The age of discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 2000.
9. Družini prijazno podjetje. *Certifikat Družini prijazno podjetje* (online). 2009. (citirano 20. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>.
10. Dubrovski, D. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management, 2004.
11. Encyclopaedia Britannica. *Encyclopaedia Britannica* (online). 2009. (citirano 23. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/194023/ethics>.
12. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. *Organizacijska klima SiOK za leto 2005* (online). 2005. (citirano 05. 9. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf.
13. Hočevar, M., et al. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba, 2003.
14. Hočevar, M., in Jaklič, M. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
15. Investors in People. *Investors in People Framework: A Summary of Contents* (online). 2009. (citirano 20. 12. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Branding2009/IIP_framework_summary09.pdf.
16. Investors in People. *Realising Business Ambitions through People in Times of Change* (online). 2009. (citirano 20. 12. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.investorsinpeople.org/Documents/Research/COI_REALISING_BUSINESS_AMBITIONS.pdf.
17. Ivanko, Š. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004.
18. Ivanko, Š. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999.
19. Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management, 1999.
20. Ivanko, Š., in Stare, J. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2007.
21. Kajzer, Š. *Kibernetško pojmovanje upravljanja in managementa*. Maribor: MER Eurocenter, 2002.
22. Kompare, A., in Vadnov, N. *Ljudje v organizaciji: Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Impletum, 2008.

23. Kovačič, A., in Vukšić, B. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba, 2005.
24. Kovačič, K. *Organizacijski model izvajanja nizkih gradenj*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 2008.
25. Ledinek, S., in Kotnik, G. *Organizacija poslovanja*. Slovenj Gradec: Šolski center. Višja strokovna šola, 2001.
26. Lešnik Musek, K. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2003.
27. Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
28. Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
29. Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
30. Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
31. Marolt, J., in Gomišček, B. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija, 2005.
32. Marušić, Sveto. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adeco, 2006.
33. Merkač Skok, M. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management, 2005.
34. Mihalič, Renata. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner, 2006.
35. Mihelič, A. *Organizacija poslovanja*. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2004.
36. Mihelič, A. *Organiziranje in menedžment*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba, 2007.
37. Možina, S. *Učēa se organizacija*. (online). 2000. Dostopno na naslovu: www.delavska-participacija.com/clanki/ID000504.doc.
38. Možina, S., et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
39. Možina, S., et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
40. Pogačnik, V. *Pojmovanje in struktura osebnih vrednot* (online). (citirano 15. 09. 2009). Dostopno na naslovu: <http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebina1/Vol11-1/pogacnik.pdf>.
41. Poročilo o raziskavi: *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v Sloveniji: Vloga javnih služb za zaposlovanje*. (online). 2009. Dostopno na naslovu: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/Dogodki/2009/.../Raziskava.pdf>.
42. *Raziskava o delovnih razmerah tajnic, poslovnih sekretark in asistentk*. Planet GV, 2007. Revija poslovna Asistenca 2007/12.
43. Sruk, V. *Leksikon politike*. Maribor: Obzorja, 1995.
44. Svetlik, I., et al. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2009.
45. Tavčar, I. M. *Strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2002.
46. Urad Republike Slovenije za Meroslovje – UMAR. *Model PRSPO*. (online). 2009. (citirano 28. 12. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/.
47. Verbinc, F. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1989.
48. Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994.
49. Vila, A., in Kovač, J. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija, 1998.
50. Vukovič, G., in Miglič, G. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija, 2006.

51. Wikipedia. *Bankruptcy of Lehman Brothers* (online). 2009. (citirano 16. 09. 2009). Dostopno na naslovu: http://en.wikipedia.org/wiki/Bankruptcy_of_Lehman_Brothers.
52. Wikipedia. *Bear Stearns case* (online). 2009. (citirano 15. 09. 2009). Dostopno na naslovu: http://en.wikipedia.org/wiki/Bear_Stearns.
53. Wikipedia. *Etika* (online). 2009. (citirano 15. 09. 2009). Dostopno na naslovu: http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika#_note_2.
54. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list Republike Slovenije*, 42 (2006).
55. Zveza klubov tajnic in poslovnih sekretarjev. *Kodeks etike tajnic in poslovnih sekretarjev Slovenije* (online). 2004. (citirano 15.09.2009). Dostopno na naslovu: http://www.zveza-tajnic.si/Datoteke/UO_ZKTS/Kodeks_2005.pdf.

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.