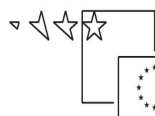




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

OSNOVE UPRAVLJANJA IN ORGANIZACIJA POSLOVANJA

MATEJA BITENC

Višješolski strokovni program: Poslovni/a sekretar/ka

Učbenik: Osnove upravljanja in organizacija poslovanja

Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

Mag. Mateja Bitenc, univ. dipl. str.

ZAVOD IRC

Višja strokovna šola



Strokovni recenzent: mag. Rozana Šuštar

Lektor: Vilma Djukić, profesorica slovenskega jezika

Ljubljana, 2009

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

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

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

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

KAZALO

1	UVOD V PREDMET.....	4
1.1	UPRAVLJANJE, MENEDŽMENT IN ORGANIZACIJA	4
1.2	VIZIJA IN POSLANSTVO ZDRUŽBE	6
1.3	VLOGA POSLOVNEGA SEKRETARJA PRI DELU MENEDŽERJA	7
1.4	SPREJEMANJE ODLOČITEV	7
1.5	POVZETEK POGLAVJA	8
1.6	PREVERIMO ZNANJE	9
2	PLANIRANJE IN KONTROLIRANJE	10
2.1	FUNKCIJA PLANIRANJA V MENEDŽMENTU.....	10
2.1.1	Učinkovit cilj	11
2.1.2	Proces planiranja.....	11
2.1.3	Sistem planiranja v združbi.....	12
2.1.4	Vrste planov.....	13
2.2	FUNKCIJA KONTROLIRANJA V MANAGEMENTU.....	13
2.2.1	Vrste kontroliranja	14
2.2.2	Glavna področja kontroliranja	14
2.2.3	Pomen informacij pri procesu odločanja in informacijski sistemi.....	14
2.3	POVZETEK POGLAVJA	15
2.4	PREVERIMO ZNANJE	15
3	ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANJE	17
3.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJE	17
3.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	17
3.2.1	Cilji in načela strukturiranja sodobne organizacije	18
3.2.2	Poslovni proces	18
3.2.3	Organizacijska shema.....	18
3.3	VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	19
3.3.1	Funkcijska organizacijska struktura	19
3.3.2	Produktna (divizijska) organizacijska struktura	20
3.3.3	Matrična organizacijska struktura	20
3.3.4	Mrežna organiziranost združb (podjetij).....	21
3.4	POSLOVNE FUNKCIJE.....	22
3.5	DELO OD DOMA	23
3.6	OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH	23
3.7	POVZETEK POGLAVJA	24
3.8	PREVERIMO ZNANJE	25
4	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	26
4.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA?	26
4.2	MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	27
4.3	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	28
4.4	ORGANIZACIJSKA KLIMA	28
4.5	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU / Z DELOM.....	29
4.6	MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	29
4.7	UČEČA SE ORGANIZACIJA	30
4.8	POVZETEK POGLAVJA	31
4.9	PREVERIMO ZNANJE	31
5	VODENJE IN MOTIVACIJA	33
5.1	VODENJE	33
5.1.1	Sposobnosti za vodenje in osebnostne lastnosti vodij	34
5.2	STILI VODENJA.....	34
5.3	TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE.....	36
5.4	VODENJE IN ČUSTVA – ČUSTVENA INTELIGENCA.....	37
5.5	SITUACIJSKI STILI VODENJA	37
5.6	MOTIVACIJA ZA DELO IN MOTIVIRANJE.....	38
5.6.1	McGregorjeva teorija x in teorija y	39
5.6.2	Maslowska motivacijska teorija	39

5.6.3	Herzbergova motivacijska teorija	39
5.7	KAJ VPLIVA NA MOTIVACIJO?	40
5.8	POVZETEK POGLAVJA	42
5.9	PREVERIMO ZNANJE	43
6	TIMI IN TIMSKO DELO.....	44
6.1	OPREDELITEV SKUPINE IN TIMA	44
6.2	IZGRADNJA IN VODENJE TIMA	45
6.3	ODLOČANJE V TIMU (TIMSKO ODLOČANJE)	46
6.4	VELIKOST TIMA	47
6.5	VLOGA VODJE TIMA	47
6.6	ČLANI TIMA	47
6.7	TIMSKE VLOGE	48
6.8	KOMUNIKACIJA V TIMU	49
6.9	MOTIVIRANJE ČLANOV TIMA IN NAGRAJEVANJE	50
6.10	POVZETEK POGLAVJA	50
6.11	PREVERIMO ZNANJE	51
7	RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	53
7.1	KAJ ZAJEMA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI?	54
7.2	GLAVNI CILJI FUNKCIJE RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	54
7.3	SPREMEMBA SOCIALNE POGODBE	55
7.4	NAČRTOVANJE POTREB PO KADRIH	55
7.4.1	Analiza delovnega mesta	56
7.4.2	Akt o sistematizaciji delovnih mest	56
7.5	PROCES PRIVABLJANJA KANDIDATOV	57
7.6	IZBIRANJE KANDIDATOV	59
7.6.1	Sprejem kandidatov	60
7.6.2	Testi	60
7.6.3	Intervju	60
7.6.4	Priporočila in preverjanje preteklih delovnih izkušenj	61
7.6.5	Zdravniški pregled	61
7.6.6	Zaključek iskanja in izbor sodelavca	61
7.6.7	Ogled delovnega mesta in uvajanje v delo	61
7.6.8	Odločitev o zaposlitvi	61
7.7	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	62
7.8	IZGRADNJA KARIERNIH POTI	62
7.9	POVZETEK POGLAVJA	64
7.10	PREVERIMO ZNANJE	64
8	POSLOVNA ETIKA IN MORALA	66
8.1	KAJ JE ETIKA, KAJ JE MORALA?	66
8.2	POSLOVNA ETIKA	66
8.3	KAKO SODITI ETIČNO?	67
8.4	DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE PODJETIJ	68
8.5	POVZETEK POGLAVJA	68
8.6	PREVERIMO ZNANJE	69
9	VIRI IN LITERATURA	70

PREDGOVOR

Združbe na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo, potrebujejo tudi fleksibilen in samozavesten menedžment. Današnje spremembe niso le hitre, temveč tudi bolj kompleksne, nepredvidljive in vsepovsod prisotne.

Tudi vi, študenti – bodoči poslovni sekretarji in poslovne sekretarke boste morali biti sposobni učinkovito poslovoditi menedžerske funkcije in jih uravnotežiti s konkurenčnimi silami organizacijskega okolja. Zato morate pridobiti osnovna znanja s področja menedžmenta in začutiti brezmejne možnosti, ki jih to področje odpira tako v poklicni karieri kot v človekovi osebnostni rasti. Verjamem, da vam bo učbenik Osnove upravljanja in organizacija poslovanja služil kot koristen pripomoček za osvajanje temeljnih menedžerskih znanj, in želim, da bi vam dal navdih za nova raziskovanja.

Učbenik zajema osem vsebinsko in metodološko zaključenih poglavij. Besedilo dopolnjujejo še slikovni in tabelarni prikazi, in sicer: (1) Uvod v predmet; (2) Planiranje in kontroliranje; (3) Organizacija in organiziranje; (4) Organizacijska kultura; (5) Vodenje in motivacija; (6) Timi in timsko delo; (7) Ravnanje s človeškimi viri in (8) Poslovna etika in morala.

Urejen je tako, da se vsako poglavje začneja z uvodnimi pojasnili, kaj bomo spoznali v tem poglavju. Vse ključne ugotovitve so ponovno navedene v povzetku poglavja. Da boste posamezno poglavje lažje razumeli in poglobili svoje znanje, je v vsakem poglavju pripravljenih kar nekaj vprašanj za razmislek, ponavljanje, poglobljeno razumevanje ter pripravo na izpit. Vprašanja za preverjanje znanja so zbrana v posebnem podpoglavju na koncu vsakega zaključenega tematskega sklopa, določene vaje pa se »skrivajo« tudi med samim besedilom. Da jih boste lažje našli, so označena z .

Veliko študijskih uspehov in osebnega zadovoljstva vam želi

Mateja Bitenc

Ljubljana, februar 2009

1 UVOD V PREDMET

Uvod

V vsakdanjem življenju, pa tudi v strokovni literaturi, lahko zasledimo določene pojme, ki se uporabljajo v zvezi z organizacijo, vodenjem, nadziranjem, upravljanjem in ravnanjem v podjetju oziroma združbi. Govorimo, slišimo in beremo o menedžerjih, vodjih, šefih, upravniki, ravnateljih, poslovodstvu. Včasih uporabimo besedo podjetje, drugič organizacija ali celo združba.

Čeprav se v širši javnosti ti pojmi pogosto zamenjujejo oziroma je njihovo razlikovanje zamegljeno, bomo v prvem poglavju najprej pojasnili izrazje iz tega področja. Tako bomo lažje razumeli tudi druga poglavja ter pravilno uporabljali strokovne izraze pri svojem vsakodnevnem delu. Lažje bomo razumeli vloge in naloge menedžerjev, upravljalcev in izvajalcev ter vseh drugih, ki tvorno sodelujejo pri vodenju poslov in ljudi k izidom.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je menedžment? Kaj je upravljanje podjetij? Kaj je organizacija? Katere so glavne vloge in naloge menedžerjev in zakaj je izvajanje teh nalog tako pomembno za uspešnost podjetja? Kakšna je vloga poslovnega sekretarja? Kaj je vizija in poslanstvo združbe? Kako okolje vpliva na združbo in kako prepoznamo te vplive? Kako sprejemati odločitve?



1.1 UPRAVLJANJE, MENEDŽMENT IN ORGANIZACIJA

Pri predmetu Osnove upravljanja in organizacija poslovanja se bomo srečali z nekaterimi temeljnimi pojmi te znanosti oziroma predmeta preučevanja. Ti pojmi so: upravljanje, menedžment, organizacija, združba, okolje itd. Preden se poglobimo v snov, bomo opredelili posamezne pojme, da bo razumevanje pričujočega gradiva lažje in bolj jasno. Potrudimo se pravilno uporabljati posamezne strokovne izraze – tako bomo pri svojem sporočanju bolj jasni in najbrž tudi učinkovitejši.

Menedžment je treba ločiti od **upravljanja**, ki je usmerjanje podjetja (združbe) in nadziranje menedžmenta pri doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem (združbo). Menedžment ni upravljanje, vendar pa je dostikrat tesno povezan z upravljanjem, tako da moremo govoriti o upravljanju in menedžmentu ter celo o upravljavsko – menedžerski dejavnosti. Bistvo obeh dejavnosti je obvladovanje podjetja (združbe) za doseganje dobrih izidov (Kralj 2001).

Menedžment pomeni proces vodenja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju (združbi), ki to opravlja, oziroma so to vsi menedžerji v podjetju (združbi). Za pojem vodenja v tem pomenu se začena rabiti za sedaj še trd izraz menedžiranje. Izidi podjetja (združbe) nastajajo v poslovanju podjetja (združbe), menedžment pa vodi poslovanje podjetja (združbe). Poslovanje se nanaša na priskrbovanje sredstev (finančnih, materialnih, energijskih, storitev drugih) in ravnanje z njimi, na zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti (proizvodnja,

storitve ipd.) za pridobivanje učinkov (blago, pridelki, izdelki, storitve) ter za trženje učinkov na tržiščih z namenom pridobiti pozitivne izide (večje od zanje potrebnih vložkov). Za doseganje izidov je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi in podobno), v čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornost za posledice odločitev, kar pa je oboje stvar menedžerjev (Kralj 2001).

Delo menedžerjev poteka v združbi na več ravneh: najnižja raven je spodnji menedžment (raven delavnice, poslovalnice), kjer posamezen menedžer vodi zaposlene, ne pa tudi drugih menedžerjev. Srednji menedžment je ponavadi večplasten, v njem so nižji menedžerji odgovorni višjim menedžerjem, nanaša pa se na del podjetja (združbe) (oddelek, funkcija, dejavnost). Na vrhu podjetja (združbe) deluje vršni menedžment (direkcija, uprava podjetja, vodstvo podjetja), ki ga tudi vodi glavni vršni menedžer, ponavadi s pomočjo drugih, za strokovna področja odgovornih menedžerjev (Kralj 2001).

Vršni menedžment zaposlujejo (pa tudi odpuščajo) lastniki oziroma tisti, ki imajo oblast nad podjetjem (združbo), mu dajejo usmeritve in postavljajo zahteve o želenih izidih (okviri politike podjetja oziroma združbe). Navadno se organizirajo kot vsi lastniki oziroma oblastniki v skupščinah, zborih in podobno kot temeljni upravljavci ter kot upravljalni organi, izbrani od njih (odbor usmerjevalcev, nadzorni svet) (Kralj 2001).

***Organizacija** je kakršna koli skupina ljudi, ki si želijo doseči cilj, katerega kot posamezniki ne bi mogli doseči (enako učinkovito).*

Za delovanje organizacije potrebujemo vire, ki to organizacijo tudi tvorijo in brez njih le-ta ne bi mogla obstajati in/ali delovati. To so: ljudje, stroji, naprave, tehnologija, procesi (načini, kako delujemo), materialni in finančni viri, energija, informacije, znanje in podobno.

Formalna organizacija je zgradba združbe, kot je namerno načrtovana in navadno zapisana v organizacijskih aktih. Poenostavljeno jo predstavlja organigram (slika/shema zgradbe organizacije združbe)¹.

Neformalna organizacija je sistem majhnih skupin, ki se znotraj formalne organizacije oblikuje na podlagi medosebnih, prijateljskih odnosov med člani združbe. Neformalne organizacije v združbi ne moremo preprečiti. Ljudje so družbena in družabna bitja s svojimi osebnimi interesi, motivi, željami in potrebami. Le-te skušajo zadovoljiti tudi znotraj svojega bivanja in delovanja v združbi. Ker formalna organizacija v prvi vrsti zasleduje (večinoma) interese in motive združbe ter manj vse osebne interese vsakega posameznika, si ljudje »pomagajo po svoje« – oblikujejo si svoje male skupinice, ki delujejo znotraj formalne organiziranosti združbe. Ni nujno, da so neformalne skupine »opozicija« formalni organiziranosti oziroma vodstvu združbe, je pa res, da so (lahko) velikokrat gonilo sprememb v združbah ter delujejo – pravilno sprejete in vodene s strani vodstva formalne organizacije – kot nekakšno lepilo pri zagotavljanju lojalnosti združbi.

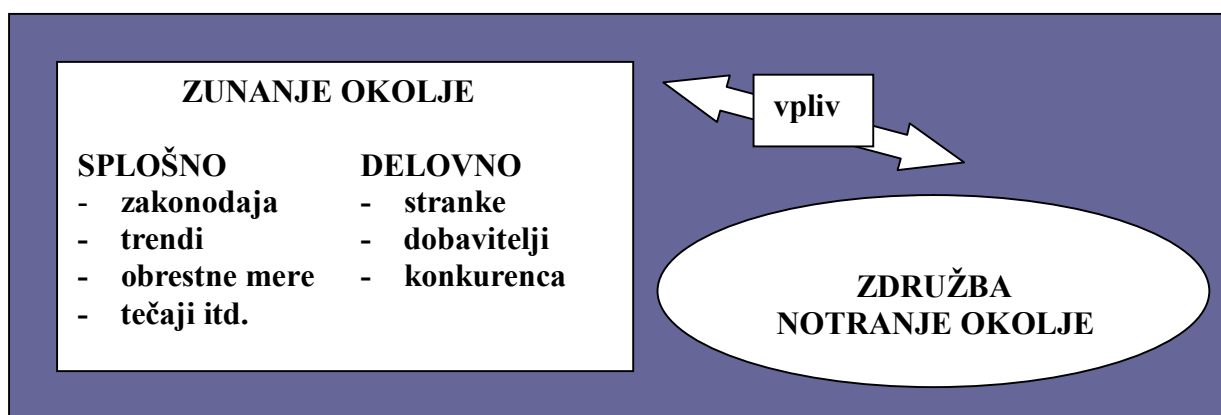
Menedžment je proces, ki ga upravlja eden ali več posameznikov z namenom usklajevati aktivnosti med posamezniki s ciljem, da bi dosegali rezultate (izide), ki jih en sam posameznik ne bi mogel doseči (enako učinkovito).

¹ Več o tem v poglavju o organizaciji in organiziranju.

Menedžment <i>združuje naslednje funkcije:</i>
- planiranje (<i>opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje</i>) - organiziranje (<i>ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov</i>) - vodenje (<i>vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravili svoje naloge</i>) - kontroliranje (<i>proces, pri katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa</i>)

Vsaka združba deluje v določenem **okolju**. Za okolje lahko rečemo, da je vse, kar obdaja združbo, in vse, kar je znotraj združbe. Okolje lahko najprej razdelimo na dva dela, in sicer **zunanje** in **notranje** okolje. Zunanje okolje je vse tisto, kar je izven meja združbe, notranje okolje pa je okolje same združbe. Za zunanje okolje združbe seveda štejemo samo tisto okolje, ki ima vpliv na združbo in obratno, ter ga razdelimo na dva dela: splošno okolje in delovno okolje. V splošno okolje sodi vse tisto, kar posredno vpliva na združbo, in tudi združba vpliva na okolje. Delovno okolje pa ima neposreden vpliv na združbo in seveda tudi združba na to okolje, saj je vplivanje vedno povezano – kadar govorimo o delovnem okolju, mislimo večinoma na stranke, dobavitelje in konkurenco. Stranke so ponavadi tisti del okolja, ki je naročnik oziroma porabnik oziroma tisti, ki uživa rezultate delovanja združbe. Dobavitelji so tisti, ki priskrbijo vire, da lahko združba doseže zastavljene cilje. Konkurenca pa so tiste združbe, ki imajo enake ali podobne cilje.

Slika 1 predstavlja razmejitev med zunanjim in notranjim okoljem združbe.



Slika 1: Opredelitev zunanjega in notranjega okolja združbe

Vir: Možina et al. 2002

1.2 VIZIJA IN POSLANSTVO ZDRUŽBE

Povedali smo že, da se ljudje združujejo (organizirajo) z namenom, da bi dosegli cilj (cilje)². V združbah jih ponavadi združuje veliko število ciljev, ki jih je mogoče doseči v različnih časovnih obdobjih. Cilji združbe so usmerjeni proti nekemu zelenemu stanju v prihodnosti. **Sliko tega, kaj želi združba doseči v prihodnosti, kaj želi postati, kaj in kakšna je njena vloga v okolju, zakaj obstaja – vse to na kratko imenujemo vizija združbe.** To je nekakšen pogled daleč naprej (videnje združbe v prihodnosti) in potrditev (opravičenje)

² O ciljih – zakaj so pomembni in kako si jih zastavljamo – si preberite v poglavju o organizaciji in organiziranju.

obstoja združbe. **Poslanstvo združbe je izoblikovana (največkrat tudi zapisana) zamisel o viziji združbe.** Je nekakšen »slogan« združbe, ki na najbolj splošni ravni opredeljuje združbo, njen namen in usmerjenost.



Kaj pa vaša osebna vizija in poslanstvo? Preberite si članek, kako Tomaž Korelc, direktor Creatoor, d.o.o., razmišlja o svoji življenjski poti in izzivih.

<http://www.revija.mojedelo.com/vpogledi-v-kariere/-uspeh-je-za-drzne-638.aspx>

(28.02.2009). Kako se začne članek? »Uspeh je za drzne.«

1.3 VLOGA POSLOVNEGA SEKRETARJA PRI DELU MANAGERJA

Poslovni sekretar je desna roka vsakega direktorja (menedžerja) in pomočnik vsem zaposlenim. Je ključna oseba pri komunikaciji med zaposlenimi in direktorjem (menedžerjem). Njegovo delo je zelo raznoliko in težko določljivo. Ima obilico nalog, ki pa morajo biti opravljene kvalitetno in pravočasno. Zato mora biti dobro organiziran, poznati mora vse svoje delovne procese in jih znati tako organizirati, da so opravljeni tako, kot se od njega zahteva. Čas za to mora znati predvideti tako, da ga nekaj ostane tudi za nenačrtovana opravila.

Svoje naloge mora znati standardizirati, določiti mora vrstni red izvajanja in časovni okvir, v katerem morajo biti izpolnjene. Pri tem mora paziti, da ne naredi preohlapnega ali preozkega okvira, ker mora nekaj časa predvideti za osebne potrebe.

K dobri organizaciji poslovnih procesov veliko prispevajo značajske lastnosti poslovnega sekretarja. Le-ta mora biti dober organizator, načrtovalec in izvajalec nalog. Dobre osebnostne lastnosti, ki jih mora imeti poslovni sekretar, prispevajo tako k dobri zunanji podobi podjetja kot tudi k dobremu odnosu med zaposlenimi. Sodelavcem mora biti pripravljen priskočiti na pomoč, vendar se mora pri tem zavedati, da ne sme dopustiti, da bi zaradi tega njegove naloge, ki jih mora opraviti, ostale nedokončane. Odlikovati se mora s široko paleto znanja, dobrimi osebnostnimi lastnostmi ter pripravljenostjo za timsko delo, samoiniciativnostjo, iznajdljivostjo, komunikativnostjo in organizacijskimi sposobnostmi.

Delo poslovnega sekretarja je vedno dinamično, to pomeni neprestano delovanje, nenehno pospeševanje in v takem smislu celo omogočanje temeljne dejavnosti podjetja. V večjih podjetjih poslovnemu sekretarju ni treba poznati vseh področij dela. V nasprotju s tem pa je delo poslovnega sekretarja v manjših podjetjih celovito in vsestransko. Zaradi vseh teh dejavnikov mora biti poslovni sekretar zelo dobro organiziran, znati mora tudi organizirati svoje delovne procese.



Kaj vse zajema poklic poslovni sekretar? Preberite na spletni strani

<http://www.mojaizbira.si/vsebina/poklic.htm?p=79>.

1.4 SPREJEMANJE ODLOČITEV

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s preučevanjem sprejemanja odločitev, so svoja spoznanja strnili v nekaj ključnih korakov, s katerimi si (lahko) pomagamo na poti h kvalitetnejšim odločitvam.

Prvi korak praktične uporabe te veščine je **opredelitev problema**. Natančnejši kot bomo pri definiciji, kaj nas muči in v čem je problem, večja je verjetnost, da bomo sprejeli odločitev, ki bo rešila našo težavo.

Nato si **zastavimo cilj**. Kaj pravzaprav želimo doseči? Kaj je naš motiv? Čemu se želimo izogniti? Cilj je naša končna postaja na poti reševanja problema.

Seveda na cilj vodi veliko poti. Ponavadi jim rečemo kar **alternative ali možne rešitve**. Modro je predvideti več različnih možnosti za doseg izbranega cilja. Prvič zato, ker so cilji po nekaterih poteh lažje dosegljivi kot po drugih in ponavadi je smotrnejše izbrati lažjo pot. Drugič pa zato, ker ne živimo po vnaprej napisanem scenariju in se nam v življenje prikrade vsak dan kopica sprememb, zato je dobro biti pripravljen in imeti več scenarijev za različne primere.

Če želimo prevzeti odgovornost za svojo odločitev, moramo **predvideti posledice**, ki jih le-ta nosi s seboj. Če imamo več možnih rešitev, predvidimo posledice za vsako izmed njih. Včasih se rešitev, ki je na prvi pogled preprosta, zaradi posledic, ki jih nosi s seboj, izkaže kot docela neprimerna.

S svojimi odločitvami pa (vsaj večinoma) ne vplivamo samo na svoje življenje, temveč tudi na življenje okolice. Zato je potrebno, preden sprejmemo odločitev, **razmisliti tudi o kompromisih**, ki jih je/bo potrebno skleniti s sabo in z drugimi ob sprejetju odločitve.

Vsi se v življenju soočamo z določeno mero negotovosti, zato morajo biti naši scenariji in tudi naše prilagajanje vsakodnevnim izzivom prožni in prilagodljivi. Določeno tveganje si vsekakor moramo dopustiti – kolikšno, pa je odvisno od vsakega posameznika. **Tveganju se ne moremo izogniti, lahko pa se ga naučimo uspešno obvladovati.**



Spomnite se, kako ste izbrali šolo in program, ki ga ravnokar obiskujete? Zakaj ravno ta šola, zakaj ravno ta program? Kateri korak ste pri sprejemanju odločitev premalo upoštevali ali celo izpustili?

Enako se vprašajte tudi za svojo službo. Kaj bi storili drugače, če bi se ponovno odločali? Zbrali več informacij, bolj razmislili o kompromisih, ki bi jih morali sprejeti, več tvegali...?

Povedati pa je potrebno še nekaj. Glede na to, da smo si ljudje zelo različni, različno sprejemamo in vrednotimo svet okoli sebe in podobno, tako tudi vrednotimo potrebne informacije in sprejemamo odločitve. Nekateri ljudje so bolj razumsko naravnani in se pri sprejemanju odločitev naslonijo na dejstva in na vse tisto, kar je mogoče preveriti, dokazati in analizirati. Drugi ljudje bolj zaupajo svojemu »notranjemu glasu« in intuiciji – manj razmišljajo in analizirajo, ampak preprosto vedo. Kateri način odločanja je boljši? Kakor za koga in odvisno od situacije, enoznačnega odgovora pač ni. Za veliko ključnih odločitev (v vršnem menedžmentu naj bi bilo intuitivnega odločanja kar 80 %) preprosto ni dovolj informacij ali pa je potrebno odločitve sprejeti in ukrepati tako hitro, da ni časa za poglobljene analize, tako da je tisti, ki sprejema odločitve, prisiljen uporabiti intuicijo. Seveda pa dobro intuitivno odločanje vedno temelji tudi na izkušnjah, vednosti in znanju.

1.5 POVZETEK POGLAVJA

Čeprav sta upravljanje in menedžment tesno povezana, pa vsak pojem zase opredeljuje točno določene funkcije (aktivnosti) v združbi in ju ne gre zamenjevati. Upravljanje pomeni

usmerjanje podjetja (združbe) in nadziranje menedžmenta pri doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem (združbo). Menedžment pa je proces, ki ga upravlja eden ali več posameznikov z namenom usklajevati aktivnosti med posamezniki s ciljem dosegati rezultate (izide), ki jih en sam posameznik ne bi mogel doseči (enako učinkovito). Menedžment združuje naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Ljudje se povezujemo v skupine oziroma tvorimo organizacije z namenom, da bi dosegli cilje, ki jih kot posamezniki ne moremo. Pri tem mreža povezanosti ljudi sestavlja njihovo organizacijo, ki je lahko formalna (pogojena s predpisi in dogovori, odločitvami) ali neformalna (zasnovana na interesih članov). Včasih sta obe organizaciji v združbi usklajeni in delujeta druga drugi v korist, spet drugič se lahko razhajata v svojih ciljih in ena ali druga prevlada, odvisno od tega, kakšno moč ima posamezna organizacija.

Vsaka združba pa deluje v nekem okolju, na katerega ima večji ali manjši vpliv. Notranje okolje združbe je tisto, ki ga združba obvladuje, na zunanje okolje pa ima združba le omejen vpliv ali pa ga sploh nima, zato se mora vplivom okolja podrediti oziroma jih sprejeti. Prav tako vsako združbo opredeljuje razlog, zakaj je ustanovljena in katere cilje želi doseči – namen in razlog za obstoj združbe. To imenujemo vizija in poslanstvo združbe.

1.6 PREVERIMO ZNANJE



1. Kako bi vi opredelili pojme upravljanje, menedžment, organizacija, združba in okolje? Zakaj menite, da tako pogosto »mešamo« te pojme in jih napačno uporabljamo?
2. Kakšna je razlika med formalno in neformalno organizacijo? Zakaj je neformalna organizacija tako pomembna, zakaj nastane? Katera organizacija prevladuje in ima večji vpliv na odločitve – formalna ali neformalna?
3. Kaj je okolje združbe in kako ga delimo? Kaj vse iz okolja vpliva na delovanje združbe? Navedite primere.
4. Kakšna je vloga poslovnega sekretarja pri delovanju združbe? Opišite na primerih zgleda dobrega in slabega sodelovanja med menedžerjem in poslovnim sekretarjem.
5. Opišite proces odločanja. Na primeru razložite korake pri odločanju: Kako bom preživel/a svoj poletni dopust.

*Če želite poglobiti znanje iz navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Dimovski Vlado, Penger, Sandra, Žnidaršič, Jana: SODOBNI MANAGEMENT, Ekonomska fakulteta, 2003.*

2 PLANIRANJE IN KONTROLIRANJE

Uvod

Starejši tesar se je pripravljaj na upokojitev. Svojemu delodajalcu – pogodbeniku je povedal svoje načrte za upokojitev. Pogodbeniku je bilo žal, da ga zapušča dober delavec, in ga je vprašal, če bi lahko zgradil še samo eno hišo kot osebno uslugo. Tesar je pristal, ampak čez čas je bilo zlahka videti, da njegovo srce ni pri njegovem delu. Zatekal se je k starim oblikam strokovnosti in uporabljal slabše materiale. Tako je žalostno zaključil svojo sicer uspešno kariero.

Ko je tesar končal svoje delo, je njegov delodajalec prišel na prevzem hiše. Podal je ključ hišnih vrat tesarju in rekel: » To je tvoja hiša ... moje darilo zate.«

Tesar je bil šokiran! Če bi vedel, da je gradil svojo lastno hišo, bi delo opravil čisto drugače in bolj kakovostno.

Tako je tudi z našimi življenji. Gradimo svoja življenja, dan za dnem, v izgradnjo pa bolj pogosto vložimo manj kot več. Potem s šokom dojamemo, da moramo živeti v hiši, ki smo jo zgradili. Če bi jo lahko naredili ponovno, bi naredili drugače.

Vir: povzeto po: <http://www.gpz.mojforum.si/gpz-post-514.html> (01.03.2009)

Imate načrt, kakšna bo vaša hiša – vaše življenje? Gradite po načrtu ali vsak dan znova prelagate opeke z upanjem, da bo nekega dne že nekaj nastalo?



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je planiranje in zakaj je ta funkcija menedžmenta tako ključna za uspeh združbe? Kako planiramo, kako si postavljamo cilje in kakšne plane poznamo? Kaj je kontroliranje, kako ga izvajamo, čemu služi kontroliranje? Kateri so glavni koraki pri kontroliranju delovanja združbe?



2.1 FUNKCIJA PLANIRANJA V MANAGEMENTU

Planiranje je postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na osnovi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih virov za njihovo uresničitev. Rezultat planiranja je plan, ki ima največkrat obliko napisanega dokumenta. Planski cilj je rezultat, ki ga želi združba doseči v planskem obdobju.

Predvidevanje je dejavnost ocenjevanja prihodnjih zunanjih oziroma objektivnih razmer za poslovanje na podlagi sedanjih teženj in možnih izbir. Predvidevanje se opira na dve osnovi: na neko teorijo (model) in neke empirične podatke.

2.1.1 Učinkovit cilj

Poenostavljeno lahko rečemo, da združbe obstajajo zaradi doseganja ciljev, ki si jih zadajo posamezniki, ki so člani te združbe. Seveda pa si cilje na različnih področjih življenja postavljamo tudi posamezniki. To so naši osebni cilji.

Poglejmo, kaj opredeljuje tako imenovani **učinkovit cilj** – to je cilj, ki je zastavljen tako, da je verjetnost, da ga bomo dosegli, kar največja.

Cilj, ki si ga zastavimo, naj bo čim bolj **natančen (specifičen, opredeljen)** in – če se le da – **merljiv**. Cilji, kot na primer: »Rad bi bil uspešen.« ali »Rad bi zaslužil veliko denarja.« so premalo natančni, saj ne opredelite, kaj za vas konkretno pomeni »biti uspešen« ali »koliko je veliko denarja«.

Naslednja lastnost učinkovitega cilja je to, da zajema oziroma **pokriva ključno področje**. Za osebne cilje bi lahko rekli, da se nanašajo na področje vašega življenja, ki se vam zdi pomembno. V poslovnem svetu to pomeni, da se osredotočimo na bistvena področja, ki lahko prispevajo k uspešnosti združbe.

Cilj naj **bo izziv**, vendar naj bo **realističen**. Tanka je meja med sanjarjenjem o tem, »kako lepo bi bilo, če bi lahko poleteli« in tem, »kar je znotraj danosti možno maksimalno doseči«. Previsoko zastavljeni cilji ne motivirajo, ampak nas spravljajo v frustracije, premalo ambiciozni cilji pa so tako ali tako nezanimivi in jih ne bi bilo vredno doseči.

Vsak cilj naj ima določen **časovni okvir**. Preprosto rečeno, vnaprej določimo, »kdaj naj bi se cilj udejanjil«. Je časovni okvir danes, ta vikend, mesec dni, letos, v roku štirih let? Tudi pri postavljanju časovne dimenzije za doseg cilja bodimo realistični, pri izvajanju aktivnosti pa dosledni.

Pomembno, pomembno – učinkovit cilj je vedno **povezan z nagrado**. Saj je navsezadnje to tisto, zaradi česar se trudimo, mar ne?

2.1.2 Proces planiranja

Planiranje lahko opredelimo kot v prihodnost naravnano človekovo aktivnost. Zajema proces razmišljanja o prihodnjih možnostih in nevarnostih, s katerimi se lahko sreča združba. Lahko rečemo, da je to organiziran način za zmanjševanje negotovosti in poslovnega tveganja združbe v prihodnosti. Planiranje ali razmišljanje o prihodnosti vzporedno z razmišljanjem o preteklosti in sedanjosti je kompleksna dejavnost, ki želi aktivno vplivati na prihodnje dogodke, da bi le-ti pripeljali do prihodnjega zelenega stanja v podjetju. **Kako doseči čim večjo poslovno uspešnost in kako zmanjšati tveganje prihodnjih poslovnih odločitev** – to sta dva glavna razloga za resno načrtovanje v združbi.

Planiranje kot prva funkcija menedžmenta je kontinuiran proces, ki na podlagi povratnih informacij, med njimi zlasti kontrole, zagotavlja potrebne spremembe planov ter pripravo novih. Govorimo lahko o menedžerskem ciklu ali krogu.

Planiranje v združbi kot planiranje celotnega poslovanja združbe vključuje:

- **strateško, dolgoročno planiranje** (3 do 5 let)
- **taktično, letno planiranje** (obdobje koledarskega ali poslovnega leta)
- **operativno planiranje** (četrtletno, mesečno, tedensko).

Strateško planiranje zajema ocenjevanje bistvenih problemov (groženj) in priložnosti združbe, preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov razvoja združbe, zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost združbe in predvidevanje verjetnih poslovnih rezultatov. Na podlagi strateškega planiranja združba odloča o svoji rasti, sprejema kratkoročne – taktične in operativne - odločitve, se odziva na spremembe in zahteve okolja ter po potrebi reorganizira poslovanje.

Taktično planiranje se navezuje na strateške plane, pri tem pa pomembno upošteva poslovanje združbe v preteklem letu ter upošteva vse pomembne spremembe v notranjem (znotraj združbe) in zunanjem okolju (v okolju, ki ima vpliv na poslovanje združbe). Ker je plan zasnovan kratkoročno (poslovno oziroma koledarsko leto), lahko s precejšno gotovostjo (bolj kot pri dolgoročnem planiranju) ocenimo vplive na poslovanje združbe ter predvidimo razvoj dogodkov glede na sprejete odločitve.

Operativno planiranje je omejeno na krajša časovna obdobja, njegovi osnovni nalogi pa sta zagotavljanje kontinuitete procesa planiranja in čim večja kratkoročna (mesečna, četrtletna, polletna) uspešnost združbe. Predmet operativnega planiranja poslovnih funkcij so posamezne poslovne funkcije v združbi (prodaja, nabava, proizvodnja, finance itd.), kriterij planiranja pa je optimalna izkoriščenost danih zmogljivosti.

Planiranje **sestoji iz več faz**, ki jih lahko opredelimo takole:

1. Določanje planskih ciljev.
2. Razvijanje planskih alternativ (katere poti vodijo do cilja).
3. Ocenjevanje razvitih alternativ (katera pot je primernejša).
4. Izbiranje planske alternative.

Proces planiranja se konča, ko izbrano plansko alternativo izrazimo v napisanem planu. Ker večina združb deluje v hitro spreminjajočem se okolju, za učinkovito planiranje uporabljajo metodo scenarijev, s katero konsistentno popisujejo zaporedje možnih trendov in dogodkov v prihodnosti glede na izbrane predpostavke o spremembah v okolju.

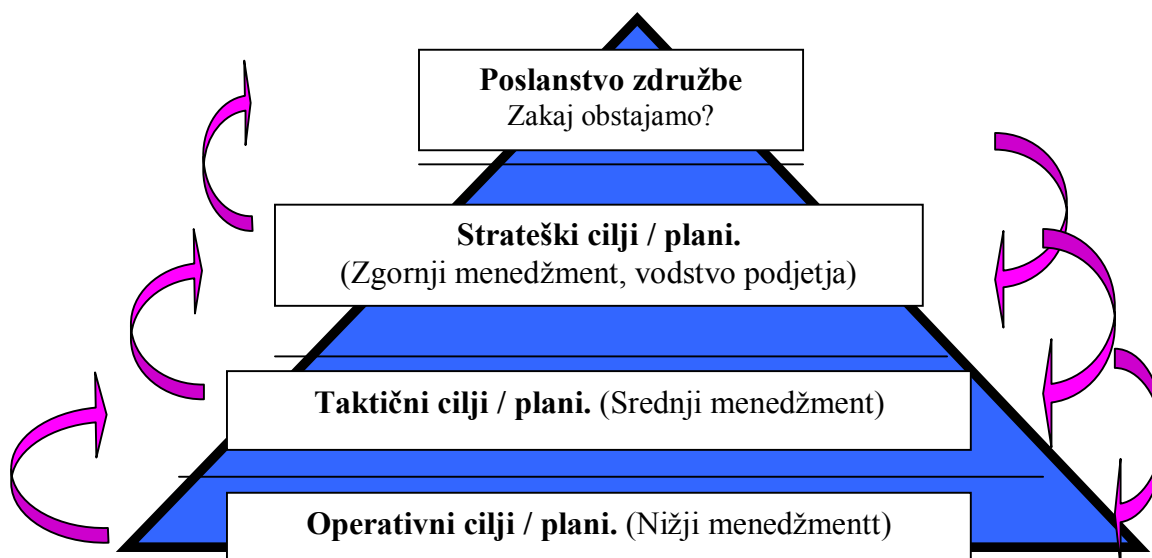
Cilje lahko določamo na tri načine:

- od zgoraj navzdol,
- od spodaj navzgor,
- s kombinacijo hkratnega postavljanja ciljev za organizacijo kot celoto in za posamezne organizacijske enote.

2.1.3 Sistem planiranja v združbi

Neodvisno od načina postavljanja ciljev v združbi (glej točko 2.1.2) celovit plan združbe sestavlja več delnih in zbirnih planov. Delni plan je vsak tisti plan, ki zajema le del celote poslovanja združbe (npr. plan prodaje, plan proizvodnje izdelka A itd.) Zbirni plan je vsak tisti plan, ki zajema celoto združbe.

Planski cilji so urejeni hierarhično; hierarhija planskih ciljev je dobro usklajena struktura ciljev na različnih organizacijskih ravneh. Slika 2 predstavlja ravni planov in ciljev znotraj združbe ter njihovo povezanost oziroma prepletenost. Bolj ko so cilji in plani usklajeni po hierarhični strukturi združbe, lažje jih združba dosega in pri tem porablja optimalno količino vseh virov.



Slika 2: Hierarhija planskih ciljev

Vir: Daft in Marcic, 2001

2.1.4 Vrste planov

Planiranje v združbi lahko razčlenimo po številnih merilih na posamezne vrste.

Glede na **razčlenitev po času** ločimo:

- kratkoročno planiranje/cilji (za obdobje do 1 leta)
- srednjeročno planiranje/cilji (za obdobje 2 let)
- dolgoročno planiranje/cilji (za obdobje 5 let in več)

Glede na **predmet ali vsebino planiranja** ločimo planiranje finančnih tokov, planiranje kadrov, planiranje proizvodnje, planiranje prodaje in trženja, planiranje nabave, planiranje raziskav in razvoja in podobno.

Glede na **obseg organizacijske enote** pri planiranju ločimo plan celotne organizacije (združbe), plan strateške poslovne enote, plan delovne enote, plan projekta, plan proizvoda, plan vsakega posameznika (zaposlenega) in podobno.

2.2 FUNKCIJA KONTROLIRANJA V MANAGEMENTU

Kontroliranje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja združbe odločevalcem, da primerjajo dosežene izide z načrtovanimi in odločajo o morebitnih ukrepih. Kontroliranje zadeva **učinkovitost** (kako dobro kaj delamo) in **uspešnost** (ali delamo prave stvari) delovanja združbe.

Kontroliranje je prvi pogoj za obvladovanje združbe. Samo meriti doseganje ciljev nima smisla, če merjenju na sledijo presoja ter morebitni potrebni usmerjevalni posegi. Pri tem moramo postaviti določene standarde, ki opredeljujejo zadovoljivo vrednost pri doseganju ciljev združbe.

Pri načrtovanju menedžerji določijo, **kaj kontrolirati, kako in kdaj**. Ker kontroliranje porablja vire združbe, naj bo omejeno na pomembne dejavnosti. Kontroliranje je **trajno, periodično ali občasno**; temu so prilagojene kontrolne metode.

2.2.1 Vrste kontroliranja

Na koncept obvladovanja bistveno vpliva merjenje vnaprej, merjenje ob dogajanju ali merjenje po opravljeni dejavnosti. Samo merjenje vnaprej in delno sprotno merjenje omogočata preprečevanje; sicer pa sprotno merjenje in merjenje kasneje omogočata le popravljanje.

Kontroliranje vnaprej je usmerjeno v prihodnost in ni usmerjeno v merjenje izidov ter njihovo primerjanje s cilji, temveč v usmerjevalne in omejevalne dejavnosti, ki skušajo vnaprej odpraviti potrebo po popravljanju smeri ali obsega poslovanja.

Sprotno kontroliranje meri izide takrat, ko nastajajo; potem je le od odzivnega časa nadzornika odvisno, kdaj bo po potrebi posegel v dogajanje.

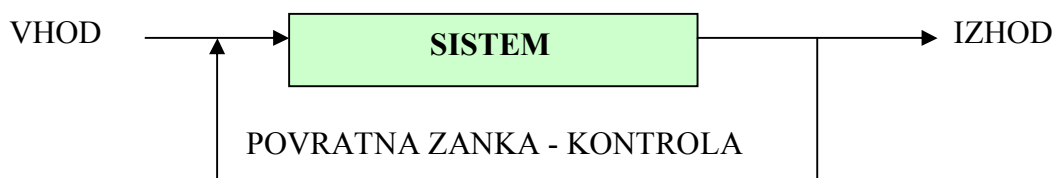
Naknadno kontroliranje meri izide šele po opravljeni dejavnosti.

2.2.2 Glavna področja kontroliranja

Glavna področja kontroliranja so:

- **finančno kontroliranje** (kontrola denarja, knjigovodstvo, računovodstvo, bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov, finančno analiziranje stanja in poslovanja),
- **kontroliranje proizvodnje oziroma osnovne dejavnosti organizacije** (nadzorovanje količin, rokov in kakovosti, nadzor ekonomičnosti in produktivnosti),
- **kontroliranje v trženju** (stroški trženja, ustreznost tržne ponudbe, tržni deleži, jamstvo in reklamacije, spremljanje konkurence, napovedovanje trženja itd.),
- **celovito pregledovanje poslovanja** (finančna revizija podjetja, pridobivanje raznih certifikatov, prevzemi podjetij).

Vsako kontroliranje in obvladovanje se dogaja v zaprtem krogu: informacijo o izidu delovanja združbe, dela organizacije ali posameznika prejme odločevalec; to informacijo primerja s standardi, ugotovi morebitno odstopanje ter odloči, ali je treba ukrepati; če je treba, izbere primeren ukrep in ga uvede v delovanje združbe, dela organizacije ali posameznika. Tak način kontrole imenujemo tudi princip povratne zanke.



Slika 3: Princip povratne zanke
Vir: Stupica 2006

2.2.3 Pomen informacij pri procesu odločanja in informacijski sistemi

Zadovoljevanje informacijskih potreb je olajšano, pogosto pa sploh šele omogočeno z uporabo informacijske tehnologije. Vanjo sodijo računalniška oprema, računalniški programi, telekomunikacije in celota pisarniške tehnologije.

Pomembna sestavina informacijskih sistemov so ustrezne računalniške rešitve, ki jih je mogoče ali kupiti ali razviti. Večji ali manjši del potreb po podatkih in informacijah je mogoče zadovoljevati tudi z nakupom ustreznih informacijskih storitev. Informacijska tehnologija prinaša priložnosti za ohranjanje ali celo večanje konkurenčnosti združbe. Zato je presojanje v zvezi z njeno uporabo del odločanja na strateški ravni organizacije. Z uporabo informacijske tehnologije se namreč radikalno spremeni organiziranost procesov v združbi.

Informacijska tehnologija omogoča lažje in učinkovitejše delo tudi poslovnemu sekretarju:

- omogoča dostop do informacij, ki so potrebne za delo poslovnega sekretarja ali jih za delo potrebuje menedžer,
- omogoča strukturirano hranjenje vseh tistih informacij, ki jih poslovni sekretar pri svojem delu pogosto potrebuje (. naslovi, telefonske številke, kontakti itd.),
- omogoča računalniško vodenje evidenc, tabel itd. (npr. prispela in odhodna pošta, naslovi strank, evidenca službenih poti itd.),
- omogoča vodenje arhiva,
- omogoča strukturirano organizacijo zapisnikov in zabeležk,
- omogoča računalniško podprto planiranje časa zase in za menedžerja itd.

2.3 POVZETEK POGLAVJA

Planiranje je ena najpomembnejših funkcij menedžmenta. Njegov obseg in narava sta na različnih organizacijskih ravneh različna. Planiranje pomeni organizacijski proces določanja planskih ciljev, razvijanja planskih alternativ, njihovo ocenjevanje in izbiro ter končno izoblikovanje v napisane plane. Vsak delovni proces vsebuje sestavino planiranja. S tehnično delitvijo dela prihaja do tega, da plansko komponento opravlja posebna skupina ljudi. Pomen planiranja narašča z rastjo kompleksnosti okolja in poslovanja združbe. Vsak plan nastane v okviru določenega sistema planiranja, ki pomeni organizacijsko celoto planiranja v združbi.

Menedžerji vedno znova kontrolirajo, ali so prav načrtovali, organizirali in vodili dejavnost združbe, da bi učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje. Kontroliranje obsega merjenje dosežkov in primerjanje le-teh s standardi; če je odstopanje preveliko, morajo menedžerji tudi ukrepati. Obvladovanje je kontroliranje in ukrepanje. Pri načrtovanju menedžerji določijo, kaj kontrolirati, kako in kdaj. Ker kontroliranje porablja vire združbe, naj bo omejeno na pomembne dejavnosti. Kontroliranje je trajno, periodično ali občasno; temu so prilagojene kontrolne metode.

2.4 PREVERIMO ZNANJE



1. Opredelite pojem planiranje. Kakšen je proces planiranja in kaj vse planiramo v združbi? Opredelite hierarhijo planov oziroma ciljev združbe. Kako lahko glede na časovno obdobje razdelimo plane oziroma cilje?
2. Katere so značilnosti učinkovitega cilja? Napišite tri svoje ključne cilje in preverite, ali imajo značilnosti učinkovitega cilje. Če ne, jih ustrezno popravite.

3. Kaj je kontroliranje in zakaj je ta funkcija tako pomembna za uspešnost poslovanja združbe? Za vsako vrsto kontroliranja navedite po en primer.
4. Kaj lahko dober informacijski sistem nudi poslovni/emu sekretar ki/ju pri izvajanju njenih / njegovih vsakodnevnih opravil?
5. Opišite informacijski sistem, s katerim delate na svojem delovnem mestu. Katere prednosti in pomanjkljivosti ima, kaj vam nudi, kaj pogrešate? Katere izboljšave bi predlagali?
6. Poslovni/a sekretar/ka mora biti pri svojem delu dobro organiziran/a in učinkovit/a. Kaj lahko storite v fazi načrtovanja opravil in aktivnosti, doseganja ciljev ter dnevnega, tedenskega in mesečnega razporejanja lastnega časa, da boste kot tim sodelavcev (vi z menedžerjem in vi s sodelavci) pri delu uspešnejši in učinkovitejši?

<i>Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:</i> <i>Robert Kaplan, David Norton: URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV, GV Založba, 2007</i>
--

3 ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANJE

Uvod

»Moram se bolje organizirati!«

Kolikokrat ste že slišali tale stavek? Kolikokrat ste ga slišali, pa razen vas ni bilo nikogar v sobi? Je res, da je dobra organizacija že pol opravljenega dela?

Ne glede na to, ali za primer vzamemo življenje posameznika ali delovanje združbe, vedno znova pridemo do podobnih ugotovitev: z dobrim načrtom in pravilno organiziranostjo najhitreje in z najmanj truda pridemo do želenih ciljev. Biti uspešen in učinkovit pomeni delati prave stvari na pravi način. Ključ pa se skriva (med drugim) tudi v dobri organizaciji...



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je organizacija? Kaj je organizacijska struktura in kaj jo določa? Kaj so poslovni procesi in kako vplivajo na organizacijsko strukturo združbe? Katere so značilne oblike organiziranosti v združbi, katere prednosti in pomanjkljivosti imajo? Kakšne so sodobne oblike organiziranosti združb?



3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Organizacija je kakršna koli skupina ljudi, ki žele doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči (ali vsaj ne tako učinkovito). Organizacije se med seboj razlikujejo po specifičnih ciljih, ki jih žele prej ali slej uresničiti.

Organizacija je lahko učinkovita le, če so pristojnosti in odgovornosti vsakogar jasno opredeljene in med seboj uravnotežene. Prav tako mora biti v organizaciji dovolj prostora za ustvarjalnost posameznikov na vseh ravneh. Voditi ljudi pomeni skupaj z njimi načrtovati cilje, izdelati strategije in jih tudi uresničevati.

3.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

***Organizacijska struktura** je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih 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.*

Pri strukturi organizacije so ključni naslednji koncepti: razpon kontrole, avtoriteta, odgovornost, pooblastila, pristojnosti.

Za oblikovanje organizacijske strukture je možnih več načinov, od zelo mehanističnih do zelo organskih. Mehanistične strukture so zelo formalizirane, hierarhične, nadzorovane in nefleksibilne. Za organske strukture pa je po drugi strani značilno, da so neformalne, fleksibilne, z decentralizirano avtoriteto in odprtimi kanali komunikacije. Nobena oblika ni

boljša ali slabša, kajti najpomembneje je, da ima združba tako strukturo, ki ji najbolj omogoča doseganje ciljev.

Organizacije se s časom spreminjajo. Nove oblike organizacij so bolj dovzetne, prilagodljive in plodne - vedno osredotočene na zadovoljevanje potreb delničarjev in drugih zainteresiranih (zaposlenih, strank, dobaviteljev, širše javnosti). Tako so po naravi sedanje organizacije bolj organske (imajo manj pravil, včasih nejasne meje in so spreminjajoče se oblike), so decentralizirane ali ploščate (manj srednjega menedžmenta in več izmenjavanja informacij s ponudniki izdelkov in storitev), avtoriteta pa temelji na sposobnosti (to zagotavlja, da je organizacija sredstvo za doseganje cilja in ne cilj sam po sebi). Obenem je danes za združbe značilno, da imajo veliko timov³ (delitev nalog in večja vpletenost zaposlenih) in se medsebojno povezujejo (sodelovanja, mreže, strateška združevanja). So tudi bolj pozorne in skrbne do okolja, podvržene spremembam, razmišljajo o stvareh, poizvedujejo, se učijo iz izkušenj in razvijajo tako imenovano učečo se organizacijo. V sodobnih organizacijah je ključna tudi visoka udeležенost zaposlenih, kar ji omogoča, da ostane uglašena na razmere na trgu in se jim zmore prilagajati.

3.2.1 Cilji in načela strukturiranja sodobne organizacije

Stabilnost (nadrobna razčlenitev nalog in formalizacija odnosov med njihovimi izvrševalci) in **fleksibilnost** (manjša formalizacija in pripravljenost zaposlenih, da sprejmejo nove naloge) organizacije sta temeljna cilja pri strukturiranju sodobne organizacije. Odnos med stabilnostjo in fleksibilnostjo organizacije opredelimo kot organizacijsko ravnotežje.

Pri organiziranju struktur upoštevamo predvsem **centralizacijo** in **decentralizacijo** kot temeljni načeli strukturiranja. Centralizacija je izražena z zahtevo, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa je zahteva, naj se ista naloga opravlja na več mestih. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in nasprotno. Centralizacija povzroča specializacijo, omogoča, da so stroji bolje izrabljeni, vendar lahko tudi otežuje izpolnjevanje nalog, saj postanejo ljudje zaradi visoke stopnje specializacije vedno manj sposobni opravljati kompleksne naloge. Centralizacija ugodno vpliva tudi na stroške. Da bi odpravili slabosti centralizacije v vedno bolj spreminjajočem se okolju, se čedalje bolj uporablja načelo decentralizacije, ki se kaže v vedno večji avtonomiji in svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

3.2.2 Poslovni proces

Proces organiziranja je smotrno zaporedje izvajanja delnih nalog oziroma operacij. Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki združbi. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge oziroma operacije in določamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje proces. Za najboljše doseganje poslovnih rezultatov morajo biti vse dejavnosti in njihovi procesi racionalno organizirani.

3.2.3 Organizacijska shema

Organizacijska shema je graf, ki prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, oddelkov in položaje posameznikov znotraj združbe. Organizacijska shema je lahko splošna ali nadrobna. Z

³ Več o timih in timskem delu v poglavju z enakim naslovom.

njo lahko prikažemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji. V splošnem nudi organizacijska shema štiri glavne informacije o strukturi organizacije: prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije, porazdelitve nalog posameznim skupinam, oddelkom, ravni menedžmenta (prikaz upravljalno-vodstvene hierarhije) in linije avtoritete (kateri položaji so nadrejeni drugim).

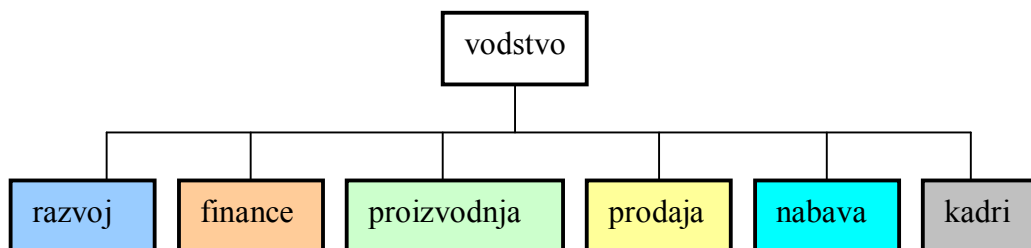
3.3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji oziroma odnosa med delom in celoto ločimo različne temeljne tipe organizacijskih struktur – trije najpogostejši tipi bodo predstavljeni v nadaljevanju: funkcijska, produktna (divizijska) in matrična organizacijska struktura. V praksi se velikokrat zgodi, da združbe v iskanju optimalne rešitve za svoje poslovanje in organiziranje dela kombinirajo različne organizacijske strukture in jih prilagajajo svojim zahtevam, zato v praksi redko kdaj srečamo čiste (šolske, teoretične) primere organizacijskih struktur.

3.3.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se s predmetom dela in poslovanja povezane in med seboj odvisne delne naloge opravljajo v enem prostoru v organizaciji. Ta organizacijska struktura je najpogostejša in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij.

Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v racionalizaciji. Primerna je predvsem za stabilno okolje, v nestabilnem pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti (ni prilagodljiva spremembam, ima počasno komuniciranje, njene odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi itd.).



Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura

Vir: Stupica 2006

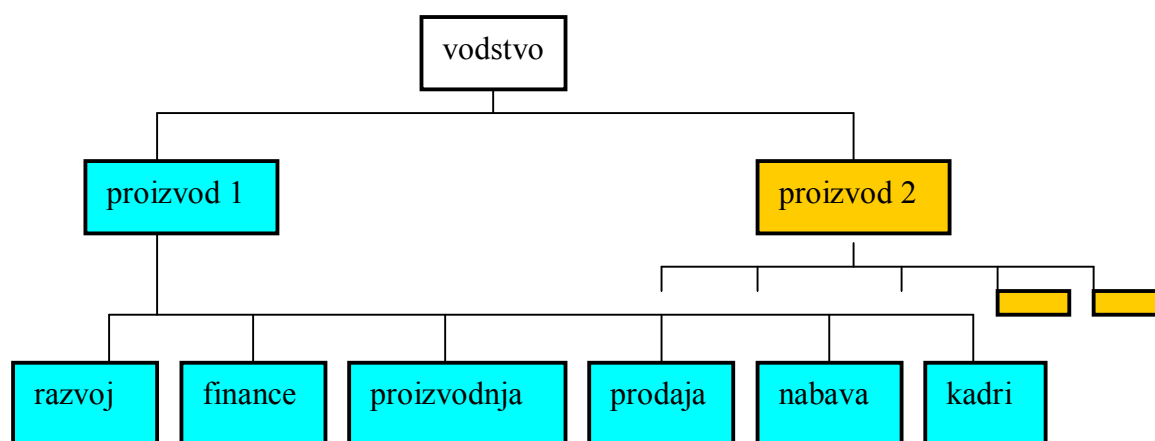
Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture

Prednosti	Pomanjkljivosti
Je racionalna.	Počasi se odziva na spremembe v okolju.
Spodbuja specializacijo znanj in spretnosti.	Lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu.
Spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev.	Vodi k slabi koordinaciji med oddelki.
Najbolj primerna je za enega ali malo proizvodov.	Rezultira v manj inovacijah.
Naloge se opravljajo na enem mestu, povzroča manjše stroške.	Vključuje omejen pogled na cilje združbe.
Primerna je predvsem za stabilno okolje.	Ima počasno komuniciranje.

Vir: Kaluža 2009

3.3.2 Produktna (divizijska) organizacijska struktura

Produktna (divizijska) organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura in temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja v bistvu razdelimo na večje število manjših podjetij. Odločanje je decentralizirano. Divizijska organiziranost je znatno bolj prilagodljiva in fleksibilna kakor funkcijska. Slabosti divizijske organiziranosti se kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje (konkurenčnost med programi, podvajanje določenih funkcij, kar lahko vodi v neracionalno porabo sredstev).



Slika 5: Produktna (divizijska) organizacijska struktura
Vir: Stupica 2006

Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti produktne (divizijske) organizacijske strukture

Prednosti	Pomanjkljivosti
Primerna je za hitro spreminjajoče se, nestabilno okolje.	Odpravlja ekonomije obsega v funkcijskih oddelkih (lahko pripelje v neracionalnost).
Vodi k zadovoljstvu stranke, ker so jasne odgovornost za proizvod in kontaktne točke.	Vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami.
Vključuje visoko koordinacijo med funkcijami.	Odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo.
Enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah.	Povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki.
Najbolj je primerna za velike združbe z več proizvodi.	Med programi oziroma panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav jo do določene mere celo spodbujajo, ker jo imajo za gonilo napredka.
Decentralizira odločanje.	

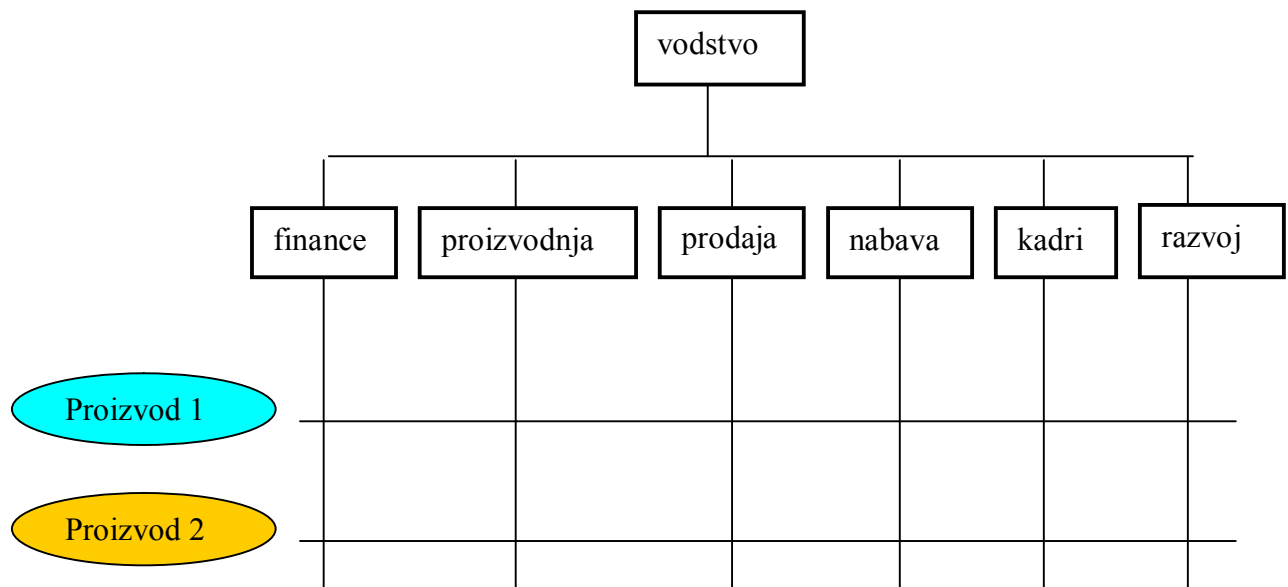
Vir: Kaluža 2009

3.3.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in produktne organiziranosti, ki temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji. Matrična organizacijska struktura se le počasi uveljavlja. Obstaja precejšen razkorak med teorijo in prakso matrične organiziranosti. Številni teoretiki dokazujejo prednosti matrične organiziranosti, ki se kažejo

zlasti v večji fleksibilnosti. Organizacijski praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, v ne dovolj opredeljenih pristojnostih itd.. Matrična organizacijska struktura terja timsko delovanje organizacije. Zaradi nepoznavanja timskega dela (ali prevelike nestrpnosti pri njegovem uvajanju) povzroča matrična organiziranost številna nasprotja.

Matrična organizacijska struktura se v velikih podjetjih razvitih industrijskih dežel ni uspešno uveljavila. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem pa je uspela v projektih oziroma projektantskih organizacijah.



Slika 6: Matrična organizacijska struktura
Vir: Stupica 2006

Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti matrične organizacijske strukture

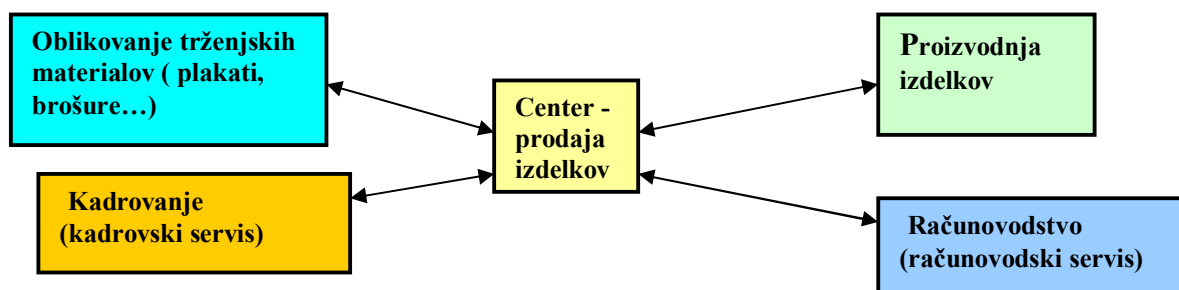
Prednosti	Pomanjkljivosti
Dosežena je potrebna koordinacija, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami strank.	Lahko povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojnemu vodenju.
Fleksibilno deljenje človeških virov med proizvodi.	Udeleženci morajo imeti dobre medosebne spretnosti in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

Vir: Kaluža 2009

3.3.4 Mrežna organiziranost združb (podjetij)

V nenehno spreminjajočem se okolju in procesih globalizacije morajo združbe postati in ostati fleksibilne, da lahko kar najhitreje in najučinkoviteje odgovorijo na potrebe (zahteve) trga. Z namenom ohraniti prožnost in razvijati svoje konkurenčne prednosti se združbe osredotočajo na čim uspešnejše delovanje v svoji osnovni dejavnosti, vse ostale funkcije, potrebne za delovanje združbe, pa pridobijo skozi mrežo povezav z drugimi združbami (podjetji). Tako

nastaja mrežna organiziranost več združb, kjer vsaka prispeva oziroma deluje na tistem področju, kjer je najuspešnejša. Na sliki 7 vidimo primer mrežne povezanosti združb, kjer v enem podjetju (ki je center) samo prodajajo izdelke, drugi poslovni partnerji tega podjetja pa skrbijo za tiste funkcije, ki jih najbolj obvladajo (računovodski servis za računovodstvo, oblikovalska agencija za trženjska gradiva, kadrovski servis za najemanje novih kadrov itd.)



Slika 7: Mrežna organiziranost združb
Vir: Stupica 2006



Ne organizirajo se samo združbe, ampak tudi mi. Kako bolje organizirati svoje delo – nekaj idej lahko dobite s tem, da preberete članek na spletni strani <http://www.rtvlo.si/turbulenca/pages/page/42>.

3.4 POSLOVNE FUNKCIJE

Na kratko si oglejmo še poslovne funkcije združbe, njihovo vlogo v združbi ter njihove najosnovnejše naloge.

Proizvodna funkcija v združbi »skrbi« za izdelke, ki jih le-ta proizvaja; išče izboljšave v proizvodnji, razporeja delo, išče skupine izdelkov za izločitev, za izboljšanje ter za ponovno uvajanje v proizvodni program.

Marketinška funkcija se osredotoča na načrt prodaje in njeno stabilnost, išče mehanizme za krepitev in rast tržnega deleža, razvija strategije za vstop na nove trge, daje podporo za uveljavitev novih izdelkov na trgu, opušča tržišča, skrbi za glavne spremembe v distribuciji in podobno.

Tehnološka funkcija išče nove rešitve za optimizacijo proizvodnih zmogljivosti, išče optimalne rešitve za proizvodnjo in lokacije za nove obrate.

Funkcija raziskav in razvoja se ukvarja predvsem z izboljšanjem obstoječih izdelkov ter iskanjem novih rešitev, novih izdelkov in proizvodnih programov.

Finančna funkcija skrbi za financiranje celotnega poslovanja združbe, skrbi za likvidnost in za ustrezno strukturo virov sredstev, za finančne naložbe in podobno.

Funkcija ravnanja s človeškimi viri (kadrovska funkcija) planira, najema in odpušča kadre, vodi kadrovske evidence, usposablja zaposlene ter skrbi za njihov strokovni in osebni razvoj.

Nabavna funkcija išče najugodnejše dobavitelje za surovine, polizdelke in izdelke, sklepa pogodbe ter skrbi za dobavo vsega potrebnega, da proizvodna funkcija teče nemoteno.

Organizacijska funkcija se ukvarja z optimalno razporeditvijo nalog, pooblastil in odgovornosti znotraj nosilcev v združbi, izvaja reorganizacije ter skrbi za optimalno izvajanje poslovnih procesov.

3.5 DELO OD DOMA

Tuja in domača poslovna praksa je pokazala, da je za določeno vrsto del oziroma delovnih mest primerno tako imenovano delo od doma oziroma delo na domu. Takšna oblika zaposlitve omogoča na eni strani zmanjševanje stroškov, na drugi strani pa lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih (tistih, ki jim takšen način dela ustreza). Večinoma si predstavljamo, da je delo od doma primerno za poklice, ki zahtevajo npr. analitsko delo, urejanje podatkov in podobno. Sodobna tehnologija pa nam omogoča, da lahko veliko več delovnih mest »prenesemo« iz delovnega okolja k zaposlenim domov.

Kaj prihranimo s takšno obliko dela? Potrebni so manjši poslovni prostori, poraba energije je manjša, stroški, povezani s prevozom na delo, se zmanjšajo, zaposleni pa prihranijo čas, ki so ga vsakodnevno prebili na vožnji v službo in iz nje. Delo lahko zaposleni prilagajajo svojemu osebnemu bioritmu in dosežejo večjo učinkovitost. Slaba stran takšne oblike dela je, da zaposlenih nimamo več »pod kontrolo« v taki meri, kot če bi delali na klasičen način v delovnih prostorih združbe. Naloge, ki zahtevajo veliko timskega dela in usklajevanja, niso primerne za delo na domu, dobri rezultati pa so pri tistih, ki jih lahko zaposleni opravi samostojno.

3.6 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Poznamo pa še druge nove metode oblikovanja delovnega področja, vse pa so namenjene doseganju opolnomočenega kadra v združbi. Med te metode sodijo: job rotation, job enlargement, job enrichment, job sharing, drseči čas in podobno.

Opolnomočenje pomeni pravico in sposobnost zaposlenih, da sprejemajo odločitve in da te odločitve uresničujejo. V organizacijah s tradicionalno hierarhijo zaposleni delajo tisto, kar jim rečejo menedžerji ali nadzorniki. Opolnomočeni posamezniki pa se za to, da bi dosegli cilje organizacije, naslanjajo na svojo pobudo. Gre za več delegiranega dela in več delegiranih odločitev. Če želimo, da bo to delovalo, morajo biti zaposleni opolnomočeni za to, da lahko ukrepajo, vodje in nadzorniki pa morajo poskrbeti za smernice, orodja za samoocenjevanje in spodbudno okolje.

Vloga menedžerja je delovati kot dodaten vir, ki ga osebje potrebuje za to, da bi opravilo delo. Bolj kot za nadzor gre pri tem za trenersko vodenje, za pomoč, ki osebju omogoči, da prispeva in razvije lastne zamisli. Menedžerji, ki so se oblikovali v organizacijah starega kova, so radi cinični ob omembi opolnomočenja. Navsezadnje gre za spremembo tradicionalnega pogleda na menedžerjevo vlogo.

Pri procesu opolnomočenja lahko naletimo na tri glavne ovire. **Odrekanje finančnih pooblastil** – ljudje morajo za to, da bi lahko opravili delo, imeti ustrezne vire. Eden od

najpomembnejših je denar. Moč, ki jo ima menedžer, je pogosto neposredno povezana z njegovo močjo pri porabi denarja. Če za porabo denarja pooblaščamo nižje ravni, kjer se delo opravi, dajemo s tem jasno znamenje, da se opolnomočenje v organizaciji dejansko izvaja. **Strah pred neuspehom** – organizacijska kultura, ki ustvarja strah pred neuspehom, je zavirajoča. Takšen strah in posledični odpor do prevzemanja odgovornosti sta pogosto prisotna. Opolnomočenje ne pomeni, da menedžerji z njim izgubijo moč nagrajevanja ali kaznovanja. Če se podjetje iz napake lahko nauči česa novega, mora napake v nekem razumnem obsegu dovoliti. Ne sme pa dovoliti ponavljanja enakih napak v enakih okoliščinah. **Premalo možnosti za izobraževanje** – preveč združb je prepričanih, da zadošča, če razglasijo, da so odslej vsi opolnomočeni. Če združba o izobraževanju in razvoju ne razmišlja celostno, je verjetno, da ljudje ne bodo obvladali vseh veščin, ki jih potrebujejo za opravljanje dela (Povzeto po: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=235069>).



Kako oceniti stopnjo opolnomočenja v podjetju? Naredite test za podjetje, kjer ste zaposleni. Najdete ga na spletni strani:
<http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=235069>

3.7 POVZETEK POGLAVJA

Organiziranje je neprekinjen proces, ki ga opravljajo menedžerji v združbi. Vsako smotrno zaporedje opravljanja delnih nalog oziroma operacij oblikuje proces. Pomembna menedžerska funkcija je organiziranje odnosov med nosilci nalog v združbi. Formalni odnosi med nosilci nalog opredeljujejo organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura je formalni sestav razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji.

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja strukturiranja sodobne organizacije. Stabilnost organizacijske strukture odseva v nadrobni razčlenitvi nalog in v formalizaciji odnosov med njihovimi izvrševalci. Fleksibilnost pa se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlenih, da sprejmejo nove naloge. V vsakem primeru mora biti doseženo organizacijsko ravnotežje, ki pomeni odnos med stabilnostjo in fleksibilnostjo.

Organizacijsko strukturo prikazujemo z organizacijsko shemo (organigram). Organizacijska shema je graf, ki prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, služb in položajev posameznikov znotraj združbe. Z vidika delitve in dodeljevanja dela in nalog specializiranim posameznikom ali skupinam znotraj organizacije razlikujemo naslednje osnovne tipe organizacijskih struktur: funkcijsko, produktno (divizijsko) in matrično.

Tudi na področju organiziranosti je v zadnjih letih prišlo do velikih sprememb. Združbe iščejo načine, kako organizirati lastno delovanje, da bi pridobili čim več prednosti in se izognili slabostim klasičnih oblik organiziranosti. Tako med sodobne oblikovne metode delovnih mest sodijo: delo od doma, job rotation, job enlargement, drseči čas, job sharing in podobno.

3.8 PREVERIMO ZNANJE



1. Kaj vse zajema funkcija organiziranja in kako se vključuje v cikel menedžmenta: planiranje – organiziranje – vodenje – kontroliranje? Pojasnite s primerom.
2. Kaj je organizacijska struktura, kaj jo določa, katere so njene značilnosti?
3. Katera pravila upoštevamo pri oblikovanju organizacijskih struktur?
4. Opišite funkcijsko organizacijsko strukturo, njene prednosti in pomanjkljivosti.
5. Opišite produktno (divizijsko) organizacijsko strukturo, njene prednosti in pomanjkljivosti.
6. Opišite matrično organizacijsko strukturo, njene prednosti in pomanjkljivosti.
7. Opišite mrežno povezovanje podjetij, njegove prednosti in pomanjkljivosti. Za katera podjetja je taka oblika organiziranosti najprimernejša in zakaj?
8. Oglejte si organigram podjetja, kjer ste zaposleni. Kateri predstavljeni organizacijski strukturi je najbolj podoben?
9. Kaj pa organizacija lastnega dela in časa? Kako sami sebe organizirate, da ste pri delu učinkoviti in uspešni? Navedite nekaj primerov in se pogovorite z drugimi. Če vam je zmanjkalo idej, si na spletni strani http://www.finance.si/110625/Kako_bolje_organizirati_svoje_delo lahko preberete kaj več o tem.

*Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Jure Kovač: SODOBNE OBLIKE IN PRISTOPI K ORGANIZIRANJU, Založba moderna organizacija, 1999*

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Uvod

»Podjetje si lahko predstavljamo kot živ organizem, ki ima svojo enovito osebnost. Tako kot individuum se tudi podjetje rodi, živi in umre. Podjetja se med seboj zelo razlikujejo po značaju, sposobnostih, ciljih in vrednotah, vsem pa je skupno, da skušajo preživeti in uspevati, kar pa, podobno kot velja za živa bitja, uspeva samo tistim najbolj prilagodljivim. Osredotočimo se samo na »osebnost« našega podjetja in pustimo ob strani njegove druge lastnosti. To je tako imenovana »mehka plat« podjetja, ki se vsa vrti okrog »človeškega dejavnika«.

Vir: Pogačnik 1999.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je organizacijska kultura združbe in kako jo oblikujemo ter spreminjamo? Kako merimo organizacijsko klimo in zakaj je pomembna za uspešnost poslovanja združbe? Kako lahko povečamo zadovoljstvo zaposlenih pri delu in kako to posredno vpliva na organizacijsko klimo v združbi in nenazadnje tudi na organizacijsko kulturo? Zakaj so vrednote in norme v združbah tako zelo pomembne v sodobnem poslovnem svetu in ali sploh lahko obstaja združba brez svoje lastne organizacijske kulture?



4.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA?

Definicij organizacijske kulture je veliko. Tako je Schein leta 1987 organizacijsko kulturo definiral kot **»globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacij in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.«**(Možina et al. 2003)

Organizacijska kultura so norme, tipični vzorci vedenja, vrednote, vzorniki in običaji v podjetju. (Vir: http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura) (22.02.2009)

Vrednote so posameznikova ponotranjena merila za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. Med vrednote lahko štejemo npr. skrb za okolje in človeka, ohranjanje nacionalne zavesti, skrb za kupca in podobno.

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Pravila so lahko zapisana (pravilniki, napotki za delo) ali nenapisana (dogovorna). Manjše združbe se lahko o normah večinoma dogovorijo ustno, pri večjih pa so potrebni pisni dogovori. Tudi zato, ker z velikostjo združbe raste tudi število dogovorov med zaposlenimi.



Predstavljajte si, da opisujete organizacijsko kulturo vaše združbe zunanjemu opazovalcu. Kako boste odgovorili na naslednja vprašanja?

- ☐ **Katerih deset besed (samostalnikov, pridevnikov) najbolje opisuje vašo združbo?**
- ☐ **Kaj je resnično pomembno v združbi?**
- ☐ **Kdo napreduje v združbi?**
- ☐ **Kakšno, katero vedenje oziroma ravnanje združba nagrajuje?**
- ☐ **Kdo sodi v združbo in kdo se vanjo ne more vključiti?**

Vsakodnevno delovanje v združbi se ponavadi razlikuje od tega, kaj je napisano v strateških smernicah in kaj vodje razlagajo o viziji, poslanstvu in vrednotah združbe. Pomembno je, kako se združba vede vsak dan – **kaj dela, nagrajuje, spodbuja, poveljuje.**

4.2 MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Poglejmo nekaj modelov organizacijske kulture, ki se pogosto pojavljajo v združbah:

Kultura moči. Vodenje združbe temelji na posameznikih, ki s svojo močjo vodijo in usmerjajo podjetje. Vodje so strogi, pošteni in se razdajajo do lojalnih zaposlenih, ki jim sledijo. Če se kultura sprevrže, združbo upravlja strah, izkoriščanje moči za osebne koristi ter politične spletke.

Kultura dosežkov. Takšne združbe nagrajujejo dosežke, ne pa dobrih namenov. Timi sodelavcev se oblikujejo in upravljajo sami, pravila v združbi pa so postavljena tako, da so lahko posamezniki kar najbolj učinkoviti. Slaba stran takšne organizacijske kulture je, da sčasoma zaposleni pri doseganju in preseganju dosežkov izgorijo, zagnanost za delo in navdušenje pa izgineta.

Kultura podpore. Zaposleni je cenjen kot delavec in kot posameznik. Harmonija, sodelovanje in dobro počutje zaposlenih so zelo pomembni. Delovna učinkovitost lahko sčasoma postane osnovni problem takšnega upravljanja združbe.

Kultura vlog. Sistem, ki pozna natančno razmejitev vlog, nalog, odgovornosti in nagrad. Takšna kultura zagotavlja stabilnost, pravičnost in učinkovitost, slabost takšne organizacijske kulture pa je v dejstvu, da ne spodbuja kreativnosti in inovativnosti zaposlenih, saj vsak natančno ve, kakšno vlogo mora igrati in kaj se od njega/nje pričakuje.

Procesna kultura. Tovrstno kulturo spoznamo po tem, da je osredotočena na to, kako je delo narejeno, in manj na to, kaj smo naredili. Javna uprava je šolski primer takšne organizacijske kulture.

Kultura »nagrajevanje po učinku«. V združbah, ki se ravna po načelu, da nagrajujejo izključno (ali v veliki meri) glede na dosežene rezultate, srečamo posameznike, ki jih je organizacijska kultura podjetja »naučila«, da trdo delajo in potem v kar se da veliki meri uživajo sadove svojega dela. Tako organizacijska kultura takšne združbe lahko kaže dva obraza oziroma jo lahko doživimo v dveh fazah – v prvi, ko zaposleni garajo in se ženejo za uspehi, in v drugi, ki sledi uspešnosti v prvi, ko vsem »pade jermen dol« in se predajo uživanju.

4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacija združbe kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam. Spremembe so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojavljanje novih konkurentov, pojavljanje novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov itd.

Združba se spremembam prilagaja tako, da se spreminja v sebi in s tem spreminja tudi svojo organizacijsko kulturo. Vse spremembe seveda niso uspešne. Na splošno je pričakovati, da se bodo v združbi člani upirali spremembam. To sicer ne drži vedno, vendar je predvsem pri večjih spremembah pričakovati, da vsaj pri delu zaposlenih ne bodo sprejete z veseljem.

Zakaj se ljudje upirajo spremembam? Najpogostejši so naslednji vzroki:

- niso obveščeni ali so premalo obveščeni o spremembah,
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami,
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi (izguba statusa, ugleda, pozicije),
- bojazen pred neznanim,
- druge neprijetnosti (spremembe življenjskega ritma, navad itd.).

4.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, vpliva pa na motivacijo in vedenje zaposlenih.

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se poudarjajo v podjetju (povzeto po <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>)

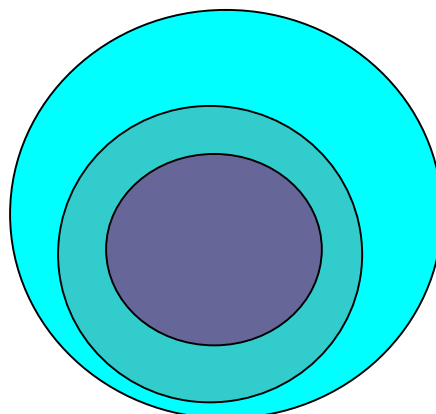
Dobra organizacijska klima je pomembna za uspešnost združbe. Ljudje, ki delajo skupaj in se dobro ujemajo, bodo dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti združbi, verjeli bodo vanjo in si želeli biti še uspešnejši. Taki zaposleni dvigujejo ugled združbe, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček.

Kako ustvariti to čudežno vzdušje, ki je za združbo tako pomembno? To je vprašanje, s katerim se danes ukvarja večina vodilnih ljudi v združbah, ko opazijo, da odnosi med zaposlenimi niso dobri in da to vpliva na poslovanje, ali pa če je združba uspešna in želijo le ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih.

organizacijska kultura

organizacijska klima

delovno zadovoljstvo



Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu, organizacijska klima in organizacijska kultura – razmejitve pojmov
Vir: Stupica 2006

4.5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU / Z DELOM

Zadovoljstvo zaposlenih je v najtesnejši povezavi z organizacijsko klimo v združbi. Le-to bi lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje zadanih ciljev in delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to „zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj“.

Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v združbi. Posamezniki želijo doseči čim višji status, položaj in moč ter znanje pri delu, za katerega dnevno porabijo vsaj tretjino časa. Tisti, ki ne izpolnijo svojih pričakovanj do dela, postanejo nezadovoljni. To nezadovoljstvo vpliva na združbo, v kateri delajo. Zadovoljstvo in uspešnost sta sicer povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Samo zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni večje uspešnosti, zagotovo pa večja uspešnost prinaša tudi večje zadovoljstvo.

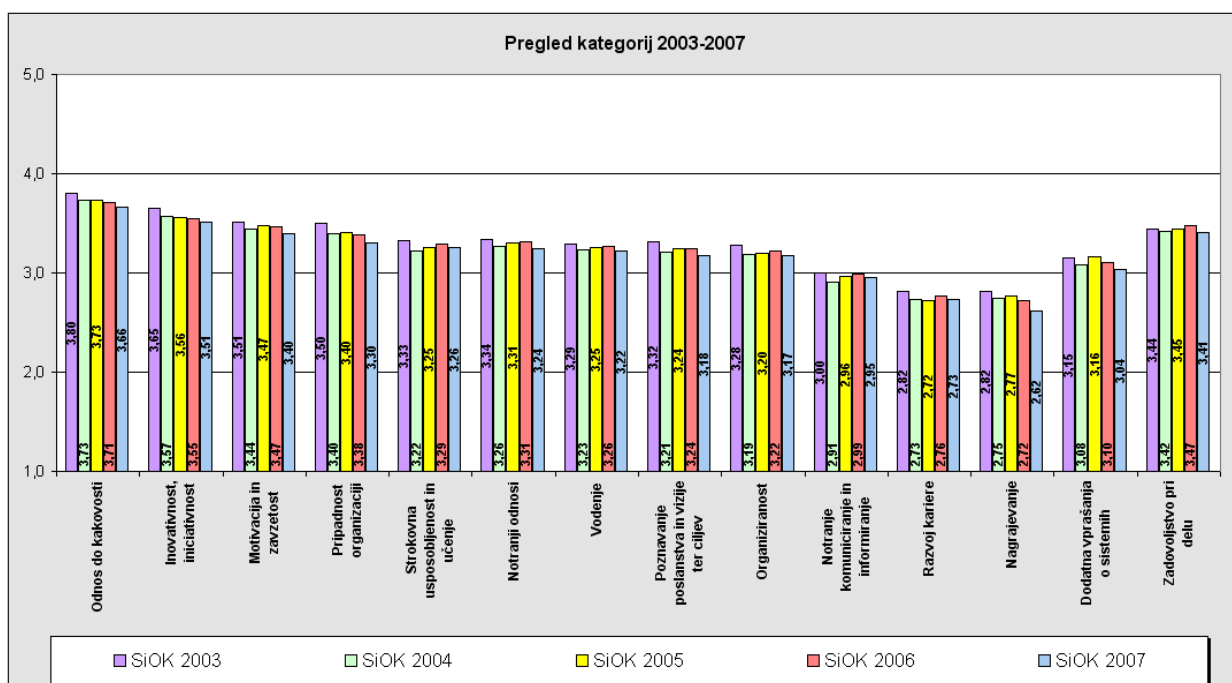
4.6 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej proučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim vedenjem ljudi. Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti.

Klimo ustvarjajo: delovne razmere, delovno okolje, pripadnost združbi, notranji odnosi, komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere, iniciativnost in inovativnost, odnos do kakovosti, poznavanje vizije in poslanstva združbe, odnos do nadrejenih in do vodstva združbe.

Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake: pripravljalna dela (priprava vprašalnikov, priprava »terena« - osveščanje zaposlenih, zakaj je merjenje klime potrebno in kaj želimo s tem doseči), sestava vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza odgovorov ter predstavitev rezultatov. Seveda pa sama analiza organizacijske klime brez ustreznega ukrepanja in izboljševanja stanja ne pomeni prav dosti za izboljšanje organizacijske klime v združbi; zato združbe na podlagi rezultatov tudi skrbno načrtujejo in izvajajo ustrezne akcije.

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan **SiOK** (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevati zavedanje o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Od leta 2003 naprej je bil v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Le-to nam prikazuje graf, pri tem so v izračun vključena vsa podjetja, ki so sodelovala v posameznem letu.



Slika 9: Pregled rezultatov raziskave organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letih 2003-2007

Vir: povzeto po: <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/SiOK.gif> (21.02.2009)

4.7 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Teoretiki poslovanja in organizacije neumorno iščejo nove načine in metode, kako organizirati delo v združbah, da bi bile le-te čim bolj uspešne in učinkovite. Med te metode sodijo prenova poslovnih procesov, reinženiring organizacij, upravljanje s kakovostjo in še bi lahko naštevali. Nekaterne metode se bolj posvečajo organiziranosti in delitvi dela med zaposlenimi, druge se posvečajo človeku, njegovim sposobnostim, veščinam in motiviranosti za delo. Glede na dejstvo, da je večina združb danes uspešnih (predvsem) zaradi znanja in informacij, ki jih imajo, se paradigma (ali zamisel) **uččega se podjetja** (**učče se organizacije**, **učče se združbe**) uveljavlja predvsem tam, kjer želijo združbe aktivno in učinkovito ravnati s tovrstnim kapitalom.

Ideja je preprosta: če združba upravlja materialna sredstva, ki so potrebna za doseganje ciljev združbe – sem sodijo npr. upravljanje zalog, upravljanje nabavne funkcije, upravljanje denarja in denarnih tokov itd. – **zakaj ne bi upravljali tudi informacij in znanja, ki ga imajo zaposleni, če to lahko pomeni obranljivo prednost pred drugimi konkurenčnimi podjetji?**

Sodobne združbe se preoblikujejo v t.i. učeče se organizacije, kjer menedžerji skupaj z zaposlenimi ustvarjajo skupno vizijo, opredeljujejo cilje ter oblikujejo primerno horizontalno organizacijsko strukturo, ki omogoča doseganje ciljev. Velik poudarek je na **upravljanju znanja in informacij kot ključnih strateških (konkurenčnih) prednosti združbe**. Te združbe dajejo tudi večji poudarek **ustreznemu odnosu do ljudi** (zaposlenih), in sicer s sistemi motiviranja, nagrajevanja in razvoja zaposlenih.

4.8 POVZETEK POGLAVJA

Definicij organizacijske kulture je veliko in ni takšne, ki bi bila splošno sprejeta. Ena izmed njih se glasi: »Organizacijska kultura so norme, tipični obrazci vedenja, vrednote, vzorniki in običaji v podjetju«. Organizacijska kultura je spremenljiva, saj je nujen pogoj za to, da se združba prilagaja okolju in preživi. Vendar je spreminjanje težaven in dolgotrajen proces. Organizacijska kultura je v združbi vedno prisotna, soustvarjajo pa jo vsi zaposleni. Organizacijska kultura kaže tudi vrednote in norme, ki jih združba spoštuje oziroma jim sledi.

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, vpliva pa na motivacijo in vedenje zaposlenih. Veliko združb redno meri klimo in ustrezno prilagaja prizadevanje menedžerjev za doseganje tistih ravni zadovoljstva, ki so za združbo sprejemljive.

Med najbolj pomembnimi dejavniki, ki so bolj ali manj povezani z delom in vplivajo na zadovoljstvo, so: zanimivo delo, stalnost, zanesljivost zaposlitve, plača, ugled dela, medsebojni odnosi med sodelavci, primerno delovno okolje, možnost napredovanja, razporeditev delovnega časa in možnost strokovnega razvoja.

Sodobne združbe se preoblikujejo v t.i. učeče se organizacije, kjer menedžerji skupaj z zaposlenimi ustvarjajo skupno vizijo, opredeljujejo cilje ter oblikujejo primerno horizontalno organizacijsko strukturo, ki omogoča doseganje ciljev. Glede na dejstvo, da je v sodobnem poslovnem svetu znanje eden najpomembnejših virov vsake združbe, le-te dajejo velik poudarek upravljanju znanja in informacij kot ključnih strateških (konkurenčnih) prednosti združbe.

4.9 PREVERIMO ZNANJE



1. Kaj razumete pod organizacijsko kulturo? Kaj vse opredeljuje organizacijsko kulturo združbe? Izberite model organizacijske kulture, ki vam je najbližji, oziroma opišite organizacijsko kulturo združbe, v kateri bi si želeli delati.

2. Kako bi opisali organizacijsko kulturo združbe, kjer ste zaposleni? Katere vrednote, norme, pravila zasleduje? Kako se vsakodnevno delovanje združbe razlikuje od vrednot, ki jih zagovarja združba?
3. Kako in zakaj spreminjamo organizacijsko kulturo? Kaj želimo doseči s tem? Zakaj se ljudje tako zelo upiramo spremembam in kako bi vi v svoji delovni sredini omilili to upiranje, če bi morali uvesti spremembo. Opišite primer iz preteklosti, ko ste bili priča uvajanju spremembe (ali pa ste jo sami uvajali).
4. Kakšna je razlika med organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo in zadovoljstvom z delom? Razmejite vse tri pojme.
5. Kaj je organizacijska klima, zakaj je pomembna za uspešnost združb in kako jo merimo?
6. Kako sta povezana motivacija in zadovoljstvo pri delu? Razmislite in opišite povezavo na primeru.
7. Poznate kakšno slovensko podjetje, za katero bi lahko rekli, da sodi med »učee se organizacije«? Na podlagi česa ste uvrstili podjetje – kako deluje, kaj spodbuja, kako ravna z znanjem zaposlenih?
8. Če podjetje, kjer ste zaposleni, ni učeča se organizacija, razmislite, katere korake bi storili, da bi se približali temu modelu.
9. Na spletni strani Unicredit bank http://www.unicreditbank.si/O_nas/UniCredit_Bank/Poslanstvo_in_vrednote si lahko preberete, kakšno vizijo, poslanstvo in vrednote zasleduje omenjena banka. Katere vrednote so za to banko ključne? Razmislite o vsaki od navedenih vrednot in opišite, kako lahko ta vrednota vpliva na kakovost odnosa stranka - bančni delavec ali na odnose med sodelavci (zaposlenimi) banke.
10. Katere vrednote so pomembne za delo poslovnega sekretarja? Razmislite o njih in na primerih opišite, kako se držite (ali pa tudi ne) teh vrednot.

<i>Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:</i> <i>Renata Mihalič: UPRAVLJAJMO ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO, Mihalič in partnerji 2007</i>

5 VODENJE IN MOTIVACIJA

Uvod

12 nasvetov, kako obvladovati svojega šefa:

- 1. Pridobite si njegovo/njeno zaupanje.*
- 2. Ne jemljite osebno težav s svojim šefom.*
- 3. Bodite reševalec/reševalka.*
- 4. Izogibajte se pritoževanju in nerganju.*
- 5. Skušajte ga/jo razumeti in dokažite razumevanje.*
- 6. Naučite se prepričevanja in prepričljivosti.*
- 7. Vedite, kdaj odnehati.*
- 8. Skrbite, da bo obveščen/a.*
- 9. Pred drugimi ljudmi ga/jo podpirajte tudi, ko se ne strinjate z njim/njo.*
- 10. Krepite svoje neformalne odnose s svojim šefom.*
- 11. Pokažite se koristni in pomagajte šefu, da postane dober vodja tima.*
- 12. Naučite se reči NE.*

Povzeto po: Osborne 1991.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je vodenje, kako se vodja razlikuje od menedžerja in katere osebnostne lastnosti naj bi imel vodja? Katere stile vodenja poznamo in kateri stil je najprimernejši za dano situacijo? Kako se transakcijsko vodenje loči od transformacijskega in za kakšne vrste združb je primerno eno in drugo vodenje? Kaj je motivacija, zakaj je tako pomembna za zadovoljstvo zaposlenih z delom in za uspešno delovanje združbe? Kaj vse motivira ljudi in kako jim lahko kot vodje »pomagamo«, da jih bo delo, ki ga opravljajo, navduševalo in jim pomenilo izziv?



5.1 VODENJE

Vodenje in motivacija spadata med ključna orodja upravljanja za doseg ciljev. Vodenje je **sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja na ljudi za izvajanje dejavnosti, ki vodijo k doseganju ciljev**. Osnovne tri sestavine vodenja so: vodja (tisti, ki izvaja vodenje), člani (tisti, ki so vodeni) in specifična situacija (znotraj katere se odvija vodenje). O vodenju lahko govorimo, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo.

Vodenje se razlikuje od menedžmenta (ravnanja). Ravnanje (ravnateljstvo, menedžiranje, menedžment) je osredotočeno na usklajevanje v organizaciji ter vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje itd. skladno z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Takole (tabela 4) se ločita vodja in menedžer:

Tabela 4: Razlika med vodjem in menedžerjem

Vodja	Menedžer
Vizionar	Racionalen
Strasten	Se posvetuje
Ustvarjalen	Vztrajen
Prožen	Usmerjen na reševanje problemov
Navdušuje	Odločen (trd)
Inovativen	Analitičen
Pogumen	Strukturiran
Ima domišljijo	Usmerjen
Eksperimentira	Avtoritativen
Vzpodbuja spremembe	Stabilizira, pomirja
Osebnostna moč	Moč pozicije

Vir: Možina et al. 2002

5.1.1 Sposobnosti za vodenje in osebnostne lastnosti vodij

Prve raziskave, ki so preučevale procese vodenja, so se osredotočale na osebnostne lastnosti vodij. Na podlagi raziskav je idealen menedžer : aktiven in izžareva energijo, pri svojem delu in nasploh v življenju je ustvarjalen in originalen. Med ljudmi je popularen, zlahka navezuje in ohranja socialne stike z drugimi ljudmi, pri delu z njimi zna biti diplomatski. Je mobilen in prožen, ima željo po uspehu in odličnosti, je odločen in zna dobro presojati. Odlikujejo ga komunikativnost, osredotočenost na delo ter osebna odgovornost za doseganje ciljev.

5.2 STILI VODENJA

Veliko raziskav je bilo narejenih o tem, kakšno vodenje je uspešno in/ali učinkovito. Povsem enoznačnih ugotovitev ni. Vsak vodja razvije svoj stil vodenja, ki je odvisen od osebnostnih lastnosti in vrednot vodje, njegovih/njenih sodelavcev, situacij in nalog ter organizacijske kulture združbe. Avtorji poročajo o mnogih že uveljavljenih načinih vodenja, med katerimi so znani:

Vodenje z izjemami.. Ta način temelji na ideji, naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Sami naj bi se ukvarjali z dejavnostjo samo, če bi se zgodilo kaj posebnega, vse druge naloge pa morajo prenesti na podrejene. Pri tem jim morajo določiti, kaj od njih pričakujejo, in oblikovati komunikacijska pravila.

Vodenje s pravili odločanja. Tako vodenje predpostavlja, da se delavec na vsaki ravni sam odloča, kaj bo storil. Vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih potrebuje pri odločanju. Ta pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri nekem delu. Na podlagi opaženih dogodkov in pravil, ki mu jih je pripravil vodja, se mora delavec odločiti, kaj bo storil. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati.

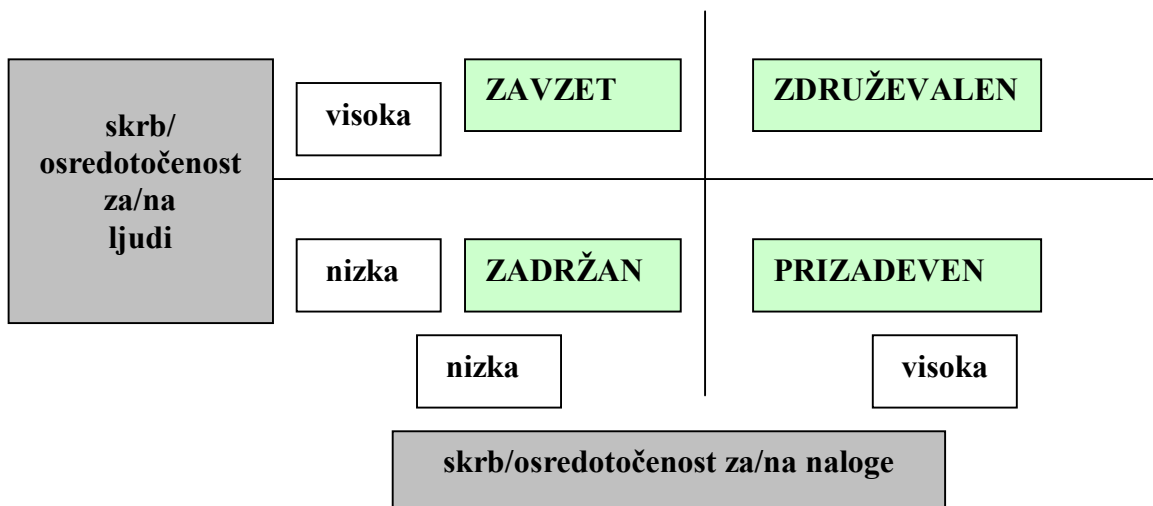
Vodenje z motiviranjem. To je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izrablja željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri tem aktivnejši, če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja med vodji in delavci nastane poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo.

Vodenje s sodelovanjem. Ta način vodenja je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Ljudje, ki so sodelovali pri opredeljevanju ciljev, se bodo z njimi zlahka sprijaznili in zavzeto opravljali naloge, ki vodijo do njih. Tudi pri tem načinu vodenja brez partnerstva med vodji in sodelavci ne gre.

Vodenje z delegiranjem. Bistvo tega načina vodenja je v porazdelitvi odgovornosti. Sodelavci naj bi postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati obveznosti med vodji in sodelavci.

Vodenje s cilji. To je zelo znan in dokaj pogosto uporabljen način vodenja. Gre za vodenje kot dejavnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se pri tem načinu meri po doseženih ciljih.

Različne stile vodenja pa lahko uvrstimo v dve osnovni skupini: **skrb/osredotočenost za/na ljudi** in **skrb/osredotočenost za/na naloge**. Skrb za ljudi kot način vodenja poudarja položaj, vzdušje in delovne pogoje zaposlenih, skrb za naloge pa poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog ter rezultatov. Štirje načini vodenja so prikazani na sliki 10.



Slika 10: Štirje načini vodenja
Vir: Možina et al. 2002

Združevalni vodja uporablja tako usmerjenost k odnosom kot usmerjenost k nalogam v velikem obsegu. Usmerjen je predvsem v prihodnost in timsko sodelovanje. Ta stil vodenja je najprimernejši v skupinah, kjer morajo posamezniki med seboj tesno sodelovati. Druga pojavna oblika tega stila je mentorstvo, ki je primerno za vodenje novincev, ki so že nekaj časa v organizaciji, vendar še vedno potrebujejo navodila, nasvete in pomoč, da bi lahko samostojno opravljali delo. Najmanj pa je ta stil primeren v skupinah, kjer se opravljajo predvsem rutinska dela.

Zavzeti vodja močno poudarja usmerjenost k odnosom, 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 pozna svoje delo in prevladujejo profesionalni standardi. V teh situacijah vodja posluša zaposlenega, z njim sodeluje pri odločanju in mu ustvarja takšno delovno okolje, da lahko kar najboljše uporablja svoje sposobnosti in pridobljeno znanje.

Prizadevni vodja močno poudarja usmerjenost k nalogam, zelo malo pa k odnosom. Daje jasna navodila za delo. Sodelavci ga lahko zaznavajo kot gospodovalnega v obnašanju. Druge ocenjuje predvsem po sposobnostih in delovnih rezultatih. Sam se prišteva k tehničnemu sistemu organizacije. Najprimernejši je v situacijah, kjer je treba dajati veliko navodil. Tak vodja se težje znajde v položajih, kjer je malo oblasti. Stil je manj učinkovit, kadar je usmerjen k oblastnemu vedenju, in bolj učinkovit, ko je usmerjen k dobrohotnemu, vendar direktivnemu dajanju navodil za delo.

Zadržani vodja uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu. Pooblašča sodelavce za samostojno delo, s tem da jim dodeli naloge, preda ustrezen del odgovornosti in jim prepusti, da sami odločajo o tem, kako, kje in kdaj bodo opravili svoje delo. Predvsem popravlja napake podrejenih. Je malo komunikativen, močno upošteva tradicijo, verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za rutinska dela, kjer so natančno predpisani postopki in imajo sodelavci visoko stopnjo samoodgovornosti za opravljanje dela in za visoko strokovna dela, kjer so visoko motivirani za opravljanje specialističnih del (povzeto po Možina 2002).

5.3 TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Povzeto po Možini (2002, 531), sta se razvila dva tipa vodenja, in sicer **transakcijski** in **transformacijski način**.

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

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

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

5.4 VODENJE IN ČUSTVA – ČUSTVENA INTELIGENCA

Enako kot so čustva neločljiva od življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Ker vodja sodelavcem daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem vedno srečuje z osebami, ki ne samo da mislijo in ravnajo različno, ampak tudi občutijo različno. Čustveno inteligenco opredeljujemo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev in čustev drugih ljudi ter se nanje uspešno odzivati. Raziskave so pokazale, da je zlasti pri vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti.

★ Zdaj, ko ste prebrali o različnih stilih vodenja (glede na situacijo, glede na osredotočenost itd.), razmislite, kakšen nadrejeni bi najbolje ustrezal vašemu načinu delovanja in osebnostnim lastnostim? Če bi delali kot poslovni/a sekretar/ka (ali če delate), kako bi stil vodenja vašega nadrejenega vplival na to, kako opravljate svoje delo in kako sodelujete z njim/njo? Kakšne so vaše izkušnje? Opišite primere in razmislite o njih. Kakšno idejo, kako izboljšati sodelovanje s šefom, pa lahko dobite tudi ob prebiranju članka na <http://www.tangens.si/2008/11/23/kako-lahko-se-izboljsate-sodelovanej-s-svojim-sefom/> (25.02.2009)

5.5 SITUACIJSKI STILI VODENJA

Poglejmo še štiri značilne stile vodenja, ki jih vodja uporablja, kadar se prilagaja situaciji. Vodja nenehno izbira tisti stil vodenja, ki je v dani situaciji najbolj učinkovit.

Stil direktive. Vodenje je močno vezano na organizacijo in manj na medčloveške odnose. Glavna vloga vodje je oblikovanje delovnega okolja in sodelavcev, tako da z direktivnim vedenjem določi cilje in načine izvajanja dela. Direktivni stil je stil nujnosti, ne pa stil kaznovanja. Če ga vodja uporabi situaciji primerno, ni zaradi tega avtoritaren ali tiranski. Vodja sam sprejme odločitve, glede komunikacije pa daje kratka in jasna navodila sodelavcem.

Stil prepričevanja. Vodenje je močno vezano na organizacijo in hkrati močno na medčloveške odnose. Ta stil se od prvega razlikuje po tem, da vodja poleg natančnega določanja ciljev in načinov izvajanja dela omogoča tudi dialog oziroma pojasnjuje nalogo. Vodja skuša s prepričevanjem mobilizirati svoje sodelavce za naloge. Vodja torej še vedno sam odloča, preko komunikacije pa obširneje utemeljuje svojo odločitev.

Stil sodelovanja. Vodenje je malo vezano na organizacijo in močno na medčloveške odnose. Glavna vloga vodje je spodbujanje in komuniciranje s sodelavci ter ustvarjanje možnosti za sodelovanje. Vodja poskuša svoje sodelavce psihološko povezati z delom enote, in sicer tako, da jim omogoča sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom. Stil sodelovanja omogoča sodelavcem, da so aktivni pri odločanju, in ustvarja ozračje pripadnosti skupini ter medsebojne pomoči pri delu.

Stil poverjanja nalog. Vodenje je delno vezano na organizacijo in delno na medčloveške odnose. Glavna naloga vodje je v poverjanju nalog, prilagojenih zmogljivostim sodelavcem in

spremljanje možnosti za razvoj. Nekaj pozornosti medčloveškim odnosom je še vedno potrebno, vendar le malo. Še vedno je treba opazovati utrip dogajanja, vendar je pomembno dati zaposlenim priložnost, da prevzamejo odgovornost in izvajajo delo sami.

Vsak vodja ima navadno svoj profil vodenja. Za vodjo je najboljše, da ne uporablja le enega stila vodenja ali mešanice dveh stilov, pač pa izbira enakovredno med vsemi stili vodenja, glede na situacijo, ki je pogojena zlasti s stopnjo samostojnosti sodelavcev, ki jih vodi. Samostojnost pomeni kombinacijo kompetentnosti (to so sposobnosti, znanja, spretnosti in izkušnje) ter motivacije posameznika ali skupine pri izvajanju njihovih nalog.

Pomembno je, da vodja vzpostavlja potrebne razmere za razvoj samostojnosti pri posameznikih in skupini, za katere je odgovoren. Če vodja izvaja vlogo »trenerja«, se pravzaprav obkroži s kompetentnimi in motiviranimi sodelavci. To njemu kot tudi sodelavcem omogoči ne le dobro izvajanje tekočih nalog, temveč tudi ustvarjanje dolgoročnih perspektiv.



Nujno preberite! <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/tajnice/> (25.02.2009)

5.6 MOTIVACIJA ZA DELO IN MOTIVIRANJE

Vse združbe, ki se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi bolje in več delali, se sprašujejo o posebnostih motivacije. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo.

***Motivacija** je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more izvesti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje združbe, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.*

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do naslednjega zelo pomembnega sklepa: niti ene same človekove dejavnosti pa tudi ne dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so le-ti zelo zapleteni, poznani in/ali nepoznani. Zato nikoli ni treba hladatai za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo – in včasih tudi smo – odkrili večino glavnih gibal človekove dejavnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo (Lipičnik 1993).

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

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

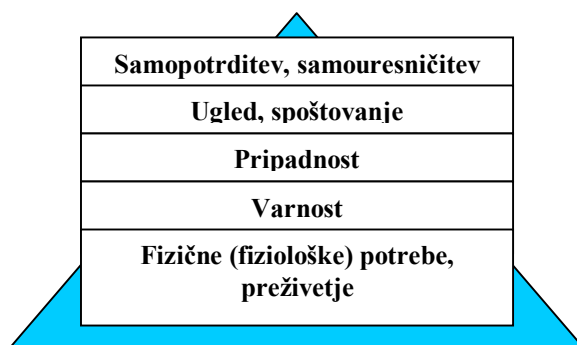
5.6.1 McGregorjeva teorija x in teorija y

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

Nasprotno kot trdi teorija x, je teorija y predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci ravnaajo včasih skoraj preveč blago. Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in teoriji y se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi in vedno poskušajo svoje delo opraviti čimbolj ustvarjalno in kvalitetno.

5.6.2 Maslowova motivacijska teorija

Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, nato potrebo po ugledu in spoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Če potrebe na nižjih ravneh niso zadovoljene ali niso zadovoljene v zadostni meri, ljudje težijo k temu, da bi najprej zadovoljili te želje oziroma potrebe, šele nato se izrazijo potrebe na višjih ravneh.



Slika 11: Maslow – piramida potreb (ponazoritev Maslowove motivacijske teorije)

Vir: Lipičnik, Možina, 1993

5.6.3 Herzbergova motivacijska teorija

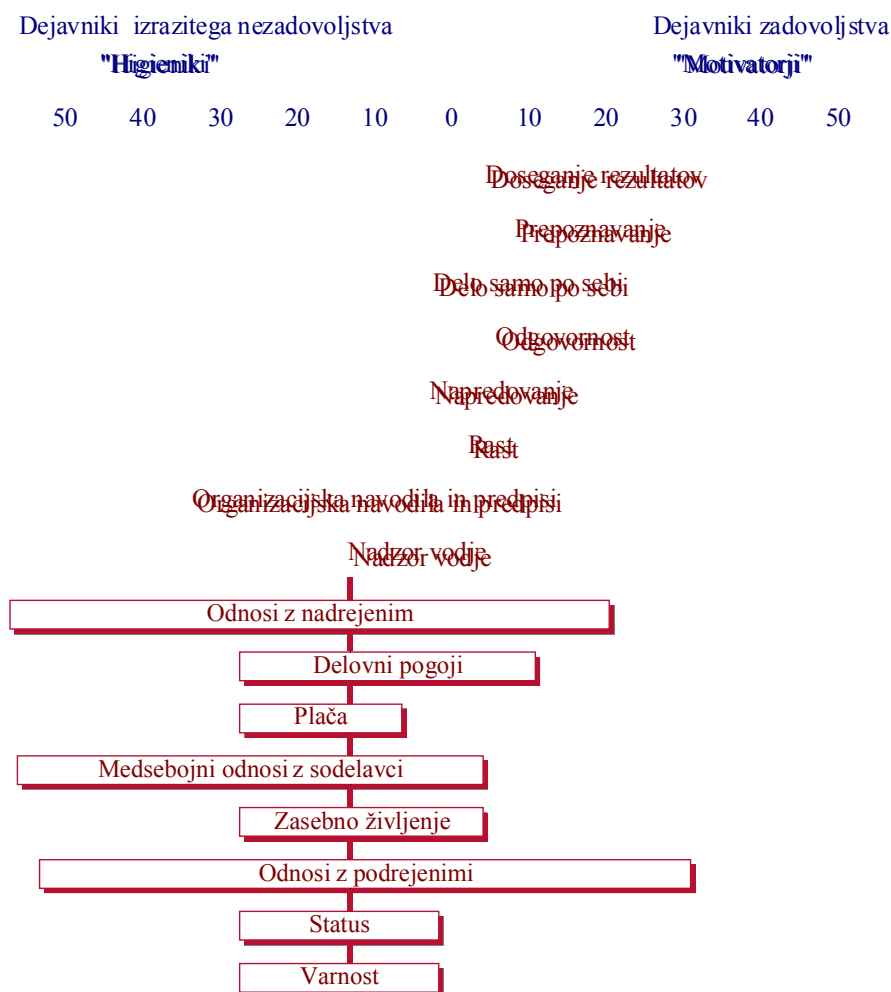
Ko analiziramo mehanizme za motivacijo, lahko ugotovimo, da obstajajo mehanizmi, ki vplivajo na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. To se je pokazalo tudi v **Herzbergovi študiji**, ko je spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in prišel do sklepa, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve veliki skupini: **satisfaktorje** ali **higienike** in **motivatorje**. Njegova teorija se zato tudi imenuje **dvofaktorska teorija**.

Satisfaktorji ali **higieniki** sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki, mednje sodijo v glavnem zaslužek, medosebni odnosi, organizacijske in delovne razmere, ustvarjajo samo

nevtravno osnovo, ustrezno izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev. Pomembni pa postanejo tisti trenutek, ko niso več zadovoljene potrebe, ki so higieniki . Ali drugače: ni rečeno, da bi moral delavec, ki je zadovoljen z zaslužkom, z delovnimi razmerami, s predstojniki ter sodelavci, delati bolje in več.

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

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



Slika 12: Higieniki in motivatorji po Herzbergu
Vir: Lipičnik 1993

5.7 KAJ VPLIVA NA MOTIVACIJO?

V nadaljevanju so navedeni najpogostejši dejavniki, ki – primerno uporabljeni – spodbudijo zaposlene k učinkovitejšemu in kvalitetnejšemu delu.

Koristnost dela

Delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov izdelek komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.

Poznavanje cilja

Zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je le-ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj njegovega dela naj bo čim bližji, naj bo jasno in konkretno opredeljen. Če je potrebno, končni cilj razdelimo na »etape« - delne cilje, ki so lažje vidni (prepoznani) in hitreje dosegljivi.

Poznavanje rezultatov svojega dela

Poznano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so (sploh) dosegli cilj, ki jim je bil postavljen. Vsak človek ima predstave o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi potrditi s svojim delom. Če pri tem ne uspeva, zahteve sam pri sebi toliko časa zmanjšuje, da jih doseže. Pri tem mu veliko pomaga »odgovor o njegovi uspešnosti« iz okolja (od nadrejenih, od ocenjevalcev itd.).

Delovne razmere

Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Prav tako zaposleni ne morejo biti tako uspešni in učinkoviti, kot bi lahko bili, če nimajo potrebnih (in primernih) sredstev za delo. Mnogi eksperimenti pa so pokazali, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere še slabši vpliv (v primerjavi s slabimi fizikalnimi delovnimi razmerami) na zavzetost in storilnost delavcev.

Pohvala in graja

Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Prepričanost gre celo tako daleč, da imajo skoraj izključno hvale za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. Eksperimenti pa so pokazali, da pohvala pa tudi graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek pri graji manjši.

Navodila za delo

Ustrezno reagiranje delavca največkrat dosežemo z jasnimi navodili za delo (pisnimi in/ali ustnimi). Seveda mora pri tem vodja sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče, in mu mora to nedvoumno sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ali ne zna dati jasnih navodil za delo, ne more pričakovati, da bo delavec sam ugotovil (uganil), kaj hoče (tako imenovano »branje misli«).

Tekmovanje

Rezultati raziskav so pokazali, da ima tekmovanje s samim seboj izredno velike učinke. Še posebno so ti učinki veliki, če človek tekmuje z namenom, preseči določene cilje.

Tekmovanje z drugimi se potrjuje v mnenju okolice ali v dosežkih sotekmovalcev. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če med sabo tekmujejo ljudje približno enakih zmožnosti. Nasprotno pa se je izkazalo, da storilnost nikakor ne raste, če tekmovalec nima resnega tekmeca ali če so »posledice« zmage zanemarljive (npr. ni posebnega priznanja, nagrade in podobno). Seveda je potrebno opozoriti, da preveliko spodbujanje tekmovalnosti med sodelavci, še posebej spodbujanje tekmovalnosti za vsako ceno, lahko kvarno vpliva na medsebojne odnose med zaposlenimi.

Sodelovanje

Sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin posameznikov, ne le enega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla.

Ustvarjanje »problemov«

Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Zato so poskušali pri ljudeh namerno ustvariti probleme oziroma problemske situacije, da bi s tem

usmerili človekovo dejavnost v želeno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi. Videti je, da vprašanja omogočajo ljudem doživeti situacijo kot problem. Tak način motivacije pa je seveda primeren samo za posebne situacije in za posameznike, ki so aktivni in ustvarjalni ter imajo potrebno znanje in željo, da bi sodelovali pri reševanju problemskih situacij.

Plača

Raziskave so pokazale, da plača ne sodi med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi višje plače ne bo več in temeljiteje delal (vsaj ne na dolgi rok), pač pa zaradi nizke ne bo delal. Vendar pa je zaslužen denar lahko posrednik, saj človek lahko zanj kupi marsikatero stvar in tako zadovolji določene želje. Denar torej ni neposredno, ampak le posredno sredstvo pri zadovoljevanju želja. Zadovoljuje (predvsem) tisto skupino ljudi, ki bi radi nekaj imeli.

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki in njihova medsebojna interakcija:

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



Vam je zmanjkalo idej, kako motivirati sebe in druge? Na spletni strani <http://www.mojuspeh.com/geeklog/article.php/20040821131857670/print> lahko najdete 10 napotkov, kako se lotiti dela. Naredite svoj osebni načrt in začnite! Motivirajte druge – preskusite vseh 10 korakov in poročajte, kako uspešni ste pri tem. Deluje, ne deluje?

5.8 POVZETEK POGLAVJA

Vodenje je sposobnost vplivanja na ljudi, spodbujanja in usmerjanja za izvajanje dejavnosti, ki vodijo k doseganju ciljev. Sestavine uspešnega vodenja so vodje, člani timov in specifične okoliščine (situacije). Vodje usmerjajo sodelavce k delu. Poznamo več vrst (stilov, tipov) vodenja, odvisno od tega, kaj je predmet opazovanja – situacija, osredotočenost vodje in podobno. Stile vodenja pa lahko uvrstimo glede na osredotočenost v dve veliki skupini; vodje so bodisi bolj osredotočeni na naloge bodisi na ljudi. Nadalje lahko stile vodenja uvrstimo med transakcijsko oziroma transformatorsko vodenje, odvisno od tega, kakšne značilnosti kažejo elementi vodenja. Velja si zapomniti, da je vsak stil vodenja ustrezen in morda celo najuspešnejši, če je izbran v ustrezni situaciji.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje združbe, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje. Poznamo veliko načinov motiviranja, ki jih lahko razdelimo v dve skupini glede na to, ali pozitivno ali negativno delujejo na motivacijo: nagrade (pozitivno vzpodbujajo določeno vedenje) in kazni (odstranjujejo neprimerno ali nezaželeno vedenje).

5.9 PREVERIMO ZNANJE



1. Kakšna je razlika med vodjo in menedžerjem? Izberite dve osebi, ki po vašem mnenju predstavljata prvo in drugo osebnost (vlogo) ter na primerih opišite, kako se njuno ravnanje razlikuje v različnih situacijah. Ali se osebi razlikujeta tudi po svojih osebnostnih lastnostih? Katerih in kako?
2. Kaj je vodenje in kako je povezano z doseganjem ciljev? Ali se vodja rodi ali se lahko vsakdo z izobraževanjem in vajo izoblikuje v vodjo?
3. Katere stile vodenja poznate? Za vsak primer najдите v svojem delovnem okolju primer vodje oziroma menedžerja, ki uporablja ta stil vodenja. Kateri stil vodenja uporabljate pretežno vi? Ste pri vodenju uspešni in učinkoviti ali pa menite, da boste v prihodnje morali svoj stil vodenja spremeniti? Zakaj da, zakaj ne? Kako boste spremenili svoj stil vodenja?
4. Kakšna je razlika med transakcijskim in transformacijskim vodenjem in kako je eno in drugo vodenje primerno za različne združbe? Opišite na primeru.
5. Kakšna je vloga čustev pri vodenju? Zakaj pravimo, da mora vodja imeti razvito empatijo? Kako lahko vodja izboljša svojo emocionalno inteligenco?
6. Kot poslovni/a sekretar/ka delate z vodji z najrazličnejšimi stili vodenja. Kateri stil vodenja je vam najljubši (najlažje delate pod takšnim vodstvom) in zakaj? Je ta stil vodenja podoben vašemu? S kakšnim vodjem najtežje sodelujete? Zakaj? Kako bi se prilagodili takšnemu stilu vodenja (če bi se, oziroma v katerih primerih)? Kako bi vodji povedali, da vas vodi na za vas neustrezen način?
7. Kako bi lahko izboljšali odnos s svojim nadrejenim? Naredite načrt in ga izpeljite. Pogovorite se še z drugimi sodelavci, kako sprejemajo nadrejenega. Imate z njim težave samo vi ali cela skupina? Kaj lahko storite?
8. Kaj je motivacija in zakaj ljudje delamo? Zakaj sta motivacija in motiviranje tako pomembna za doseganje osebnih ciljev in ciljev združbe? Kaj vse vpliva na motivacijo?
9. Opišite Maslowov model motivacije in ga razložite na primeru. Kako se cilji in potrebe spreminjajo pri osebi, ki je pri delu zelo uspešna in napreduje, potem pa nenadoma izgubi službo?
10. Opišite Herzbergov model motivacije. Kaj za vas sodi med motivatorje in kaj med higienike. Primerjajte odgovor z drugimi in se pogovorite, zakaj prihaja do razlik. Je model napačen ali ste si vi med sabo tako različni?
11. Kako lahko izboljšamo motiviranost za delo? Naštejte dejavnike in za vsakega opišite primer, kako je pri vašem delu pozitivno vplival na motiviranost.
12. Kako lahko po vašem mnenju poslovni sekretar vpliva na ustreznost vodenja sodelavcev s strani menedžerja in koliko je poslovni sekretar del tima, ki vodi?

Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
 Daniel Goleman: ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU, Mladinska knjiga založba, 2001
 John C. Maxwell : 360° VODJA, Lisac & Lisac, 2006
 Ken Blanchard, Sheldon Bowles : GUNG HO!, Lisac & Lisac, 2007

6 TIMI IN TIMSKO DELO

Uvod

Večina ciljev, ki si jih ljudje zastavimo, in življenjskih situacij, v katerih se znajdemo, je preveč kompleksnih, da bi jih lahko dosegli sami, brez pomoči in sodelovanja drugih ljudi.

Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so le-te temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Vedenje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo timi.

Seveda pa timsko delo ni brez pasti. Prav tako, kot skriva tak način dela v sebi veliko prednosti, pa se moramo pri timskem načinu dela soočiti tudi z nekaterimi izzivi, ki pri individualnem delu niso prisotni ali pa so prisotni v manjši meri.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj opredeljuje tim in timsko delo? Kako se timsko delo razlikuje od dela v skupinah? Kako se zgradi tim in kako ga je najbolje sestaviti? Kakšne vloge igrajo posamezniki v timu? Kako komunicirati v timu, sprejemati odločitve, voditi, motivirati in nagrajevati tim?



6.1 OPREDELITEV SKUPINE IN TIMA

Vsakdo izmed nas pripada kaki skupini: delovni, športni, socialni, prijateljski, politični in podobno. Skupino bi lahko opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (ciljev). **Formalna skupina** (velikokrat jo poimenujemo tudi delovna skupina) je skupina v združbi, ki ima natanko določene delovne naloge in cilje. **Neformalna skupina** nastane na osnovi medsebojnih stikov za zadovoljevanje skupnih potreb in osebnih interesov.

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in drug drugemu pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Razliko med skupinami in timi si lahko ogledate v tabeli 5.

Tabela 5: Skupine v primerjavi s timi

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, ko so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč razbija enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo k prostemu izražanju mnenja, predlogov, občutkov ali nestrinjanja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini skoraj nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, pri komuniciranju se nastavljajo pasti, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da ne morejo uporabiti znanja.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da – kar so se naučili – uporabijo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznavajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da bi konflikt razrešili hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost s šefom.

Vir: Maddux 1992

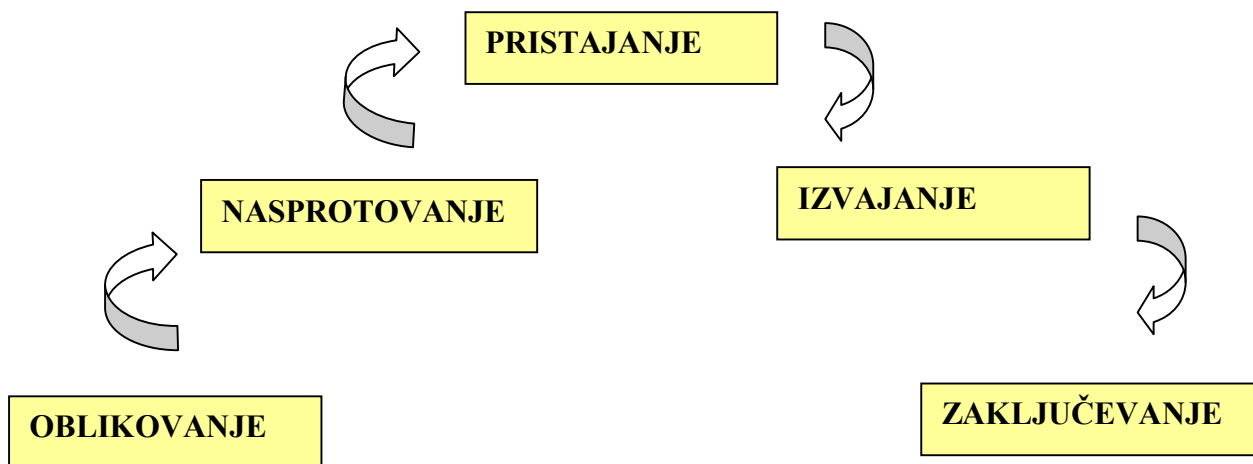
6.2 IZGRADNJA IN VODENJE TIMA

Na razvoj skupine oziroma tima vplivajo razni dejavniki: velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicija itn. Večja je skupina, več časa bo praviloma potrebovala, da se bo ustrezno formirala in začela delovati. Bolj ko so roki kratki, cilji zanimivi in izzivajoči, bolj so člani tima ali skupine ciljno usmerjeni, hitreje se bodo uskladili in se lotili naloge. Bolj so člani tima razkropljeni po celotnem podjetju in morda še celo po različnih lokacijah, večja verjetnost je, da bodo kasneje začeli delovati kot tim. Če jih nič ne sili k druženju, spoznavanju drug drugega in skupnemu delovanju, bo najbrž zgolj naključje, če bo zastavljeni cilj dosežen. In če nihče ne bo prevzel pobude in pritegnil ljudi k timskemu delovanju, bodo morda člani tima samo čakali drug na drugega, vsak v svoji pisarni. Če je v podjetju že tradicija, da delamo v timih, tudi tokrat ne bomo nič pomišljali in bomo začeli delovati tako kot vedno. In če imamo na voljo ustrezne prostore, kjer se lahko

srečujemo, izmenjavamo mnenja, opravljamo naloge in se usklajujemo, potem je delo v timu veliko lažje, kot če ne bi imeli tako dobrih pogojev za delo v timu.

Vsaka skupina ali tim pa od začetka, ko se zbere z namenom doseči določen cilj, pa do konca, ko opravi svojo nalogo, preide skozi nekaj stopenj. Te stopnje so:

1. **Oblikovanje (formiranje).** Člani si iščejo svoje mesto in vlogo v skupini ali timu. Spoznava druge člane, jih ocenjujejo, se z njimi začnejo povezovati. Podobno ocenjujejo vodjo, njegov način dela, tehtajo, ali bi ga podprli ali bi mu nasprotovali.
2. **Nasprotovanje (negiranje).** Po začetnem spoznavanju ponavadi pride do nasprotij med člani skupine (tima) in/ali člani in vodjo. Konflikte lahko potlačimo, zato lahko pride med člani do zamere, apatije in/ali pasivnega sodelovanja, ali pa analiziramo in jih konstruktivno rešimo, ker je to pogoj za nadaljnjo normalno rast skupine in sodelovanje članov.
3. **Pristajanje (normiranje).** Za to stopnjo je značilno sodelovanje članov in vodje pri nastajanju skupinskih norm in posameznih vlog. Prevladuje komunikacija, izmenjava mnenj, oblikuje se demokratični način vodenja. Značilna je precejšnja stopnja socializacije.
4. **Izvajanje (implementiranje).** Skupina ali tim išče najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev, dosežkov. V tej fazi so skupine bolj ali manj uspešne in učinkovite, nekatere pa nikoli ne dosežejo zastavljenih ciljev.
5. **Zaključevanje (rezultiranje).** Skupina ali tim opravi svoje naloge (doseže zastavljene cilje). Lahko prevzame novo nalogo ali pa se razdruži in na novo združi z drugimi člani za doseganje novih ciljev.



Slika 13: Faze izgradnje skupine ali tima
Vir: Stupica 2006

6.3 ODLOČANJE V TIMU (TIMSKO ODLOČANJE)

Tim se pri svojem delu srečuje tudi s tem, da mora sprejeti določene odločitve, da lahko nadaljuje svoje delo oziroma da doseže zastavljeni cilj. Pri tem pa nastane dilema: odločiti v timu timsko (skupinsko, skupno) ali prepustiti dokončno odločitev vodji tima, potem ko se je posvetoval z vsemi člani in ko so bili usklajeni vsi pogledi in razmišljanja članov tima? Kdaj

naj se vodja tima odloči samostojno, morda celo brez posveta s člani tima ali z minimalnim posvetovanjem?

Sprejemanje odločitev prinaša s seboj tudi prevzemanje odgovornosti za te odločitve. Bomo odgovornost nosili skupinsko ali je na koncu vseeno formalno nekdo odgovoren za te odločitve (npr. vodja tima)?

Timsko odločanje (skupno odločanje kot nasprotje individualnemu odločanju vodje) ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Poglejmo.

Prednosti timskega odločanja se kažejo predvsem v večjem obsegu znanja, saj »več glav več ve«, kar pomeni, da so sprejete odločitve lahko kvalitetnejše oziroma sprejete na podlagi več informacij, več (različnega) znanja pa omogoča tudi različne načine dela in poraja raznovrstne rešitve. Če imajo člani tima možnost vplivati na odločitev, so bolj motivirani za delo in doseganje ciljev, so bolj sprejemljivi za skupne rešitve ter praviloma tudi bolj odgovorni. Člani tima zaradi vpletenosti v celoten proces sprejemanja odločitev praviloma tudi bolje razumejo končne odločitve.

Potrebno pa je izpostaviti tudi pomanjkljivosti timskega odločanja. Med člani tima se lahko pojavi poenotenje mišljenja (skupinsko mišljenje), za katerega ni nujno, da vodi k najboljšim rešitvam. V timu lahko prevlada posameznik in se sprejemajo njegove odločitve, lahko pa pride celo do ustvarjanja koalicij in lobiranja znotraj tima, kar seveda ne vodi k uspešnosti le-tega. Člani tima lahko spregledajo cilj, ki je – najti najboljšo rešitev s kar najmanj nevšečnimi posledicami ter porabe časa, saj je skupinsko odločanje ponavadi časovno potratnejše kot odločanje posameznika.

6.4 VELIKOST TIMA

Najprimernejša velikost tima je pet do deset članov. Število članov je odvisno predvsem od kompleksnosti (zahtevnosti) naloge, ki je dodeljena timu. Če povečujemo število ljudi v timu, narašča moč tima, ne pa tudi njegova učinkovitost. Prav tako se začneta izgubljati občutek sreče in zadovoljstva posameznika v timu ter občutek pripadnosti, zmanjšujejo se stopnja soglasnosti, hitrost konkretnih rešitev in neposredna komunikacija. S povečanjem tima narašča tudi centraliziranost komuniciranja, stopnja avtorskega vodenja in seveda skupno število zamisli, vendar ne sorazmerno s številom članov.

6.5 VLOGA VODJE TIMA

Vodja tima mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih rešili, da bi prišli do skupne odločitve. Usposobljen mora biti za ravnanje ob nesoglasjih med člani tima, za smiselno porabo časa in za ukrepanje ob spremembah.

6.6 ČLANI TIMA

Raziskave so pokazale, da ljudje, ki se združujejo v skupine oziroma time, ob sodelovanju in delu v skupini oziroma timu prevzamejo določene »vloge«, ki so skupek njihovega znanja, sposobnosti, predvsem pa značajskih lastnosti. Opredelili so osem značilnih tipov oziroma

timskih vlog, najučinkovitejši in najuspešnejši pa so tisti timi, ki so uravnoteženi, to se pravi, da imajo zastopane vse vloge. Če je v timu manj kot osem članov, lahko posameznik prevzame več vlog hkrati (izvaja svojo primarno in sekundarno vlogo).

Za uspešno sodelovanje v timu naj bi vsak posameznik imel osebnostne lastnosti, kot so zrelost, želja po sodelovanju z drugimi, uvidevnost, prilagodljivost, strpnost do drugih članov v timu, upoštevanje mnenj drugih, zaupanje, odkritost itn.

Timi naj bi bili po svoji sestavi raznoliki (spol, starost, izobrazba, izkušnje ipd.), ker to zagotavlja več izvirnejših zamisli in rešitev.

Vsi člani tima imajo dvoje vlog. Prva vloga je funkcionalna; posameznik je član tima zaradi svojega vedenja, znanja, izobrazbe in izkušenj. Druga vloga, t.i. timska vloga, pa je določena na podlagi kombinacije naslednjih dejavnikov: inteligentnost, dominantnost, introvertiranost/ekstravertiranost, stabilnost/strah.



Kako sestaviti tim in poskrbeti, da se bo razvilo timsko delo ter da bodo s takim načinom dela doseženi predvideni rezultati? Več o tem si lahko preberete na:

<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>.

Sta sestavljanje timov in timski način delovanja res preprosta?

6.7 TIMSKE VLOGE

M. Belbin, ameriški psiholog, velja za očeta timskih vlog. Pri svojem delu je raziskoval, zakaj so nekateri timi učinkovitejši od drugih, zakaj nekaterim timom uspe doseči cilje, drugi pa so obsojeni na propad. Opazil je, da ljudje v skupino oziroma tim »prinesemo« poleg znanja, izkušenj, veščin itd. tudi svoje značajske lastnosti, ki so nekakšen motor delovanja tima. Čim več različnih lastnosti je prisotnih v timu, tem bolj je tim celovit in ima lahko korist od vsake lastnosti oziroma vloge, ki jo posameznik igra kot član skupine ali tima. Nihče ne more biti vse, saj se lastnosti medsebojno izključujejo (če ste po naravi npr. ekstravertirani, ne morete biti hkrati tudi introvertirani); to je tudi temeljni vzrok za to, da so pravilno sestavljeni timi lahko uspešnejši od še tako blestečega posameznika. Poglejmo kratke opise vlog - v strokovni literaturi jih lahko najdete pod različnimi imeni, vendar je pomembno, da razumemo, kako se različne karakterne lastnosti posameznikov oblikujejo v vloge, ki jih v timu igramo in s tem pripomoremo k uspešnosti tima.

Snovalec – sejalec, inovator, človek idej. Ustvarjalen, poln izvirnih idej, razmišljujoč. Včasih odmaknjen in introvertiran. Spodbuja ustvarjalnost v timu in daje nove, izvirne rešitve.

Koordinator – usklajevalec, predsednik, »direktor«. Usklajuje napore tima, da dosežejo cilje. Timski proces drži v ravnotežju, koordinira aktivnosti, poskrbi, da vsi člani izrazijo svoje najboljše lastnosti in sposobnosti. Ni nujno, da je vodja tima.

Tvorec – oblikovalec, izzivalec. Dominanten, nestrpen, obrnjen navzven, vodja, zna potegniti ljudi za sabo, usmerjen na dosežke. Vodi in priganja sodelavce v timu.

Sodelavec – timski delavec, združevalec, povezovalec. Priljuden, topel, obrnjen navzven. Ima občutek za ljudi, zaveda se potreb in skrbi drugih, zna dobro poslušati in se sporazumevati. Skrbi za dobro vzdušje in deluje kot blažilec napetosti med člani tima.

Ocenjevalec – opazovalec, kritik. Kritik, analitik, večkrat introvertiran. Poskrbi, da se tim ne loti napačno zasnovanega projekta.

Izvajalec – garač, izvrševalec, delavec. Stabilen, discipliniran, kontroliran. Poskrbi, da se ideje »preoblikujejo« v praktične delovne postopke. Delaven, marljiv, planer.

Iskalec virov – raziskovalec virov, iskalec izven tima. Prinašalec novih idej, zamisli in informacij v tim. Odprt navzven, radoveden, veliko bere in pobira nove zamisli od drugih.

Dovrševalec – dokončevalec nalog. Prizadeven, obrnjen vase, natančen, vesten, temeljit. Poskrbi, da bo delo dokončano v roku. Opravi vse podrobnosti.

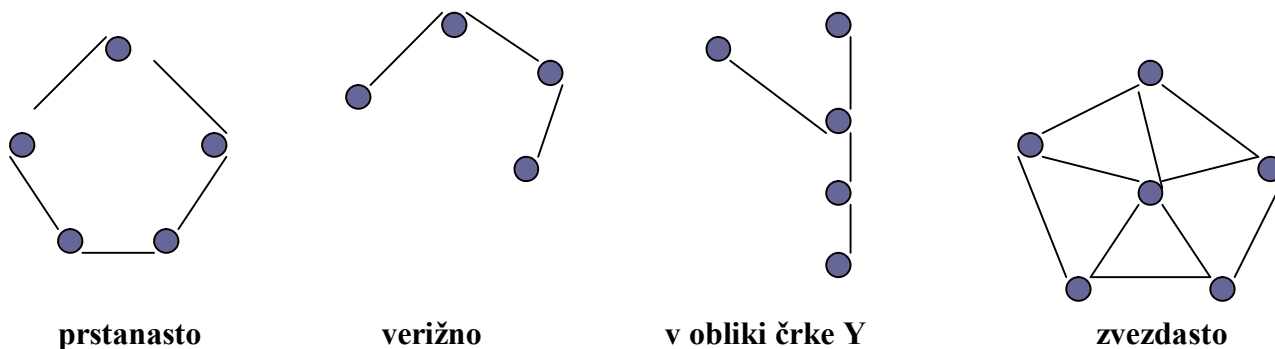
Strokovnjak – specialist. Strokoven, poglobljen, vesten. Zanimajo ga strokovne zadeve, v katere se zelo poglobi. Introvertiran, nima veliko časa za sodelovanje.

6.8 KOMUNIKACIJA V TIMU

Na način komuniciranja v timih vplivajo številni dejavniki: **velikost tima** (velja pravilo, da manjši ko je tim, bolj neposredno je komuniciranje – seveda ob predpogoju, da so odnosi dobri), **sestava tima** (če je tim na primer sestavljen iz mladih sodelavcev, ki se tudi v prostem času radi družijo, bo komunikacija najbrž bolj prijateljska in sproščena kot v timu, sestavljenem iz družčine mednarodnih strokovnjakov, ki želijo na delovnem posvetu oblikovati skupno mnenje o neki problematiki); **hierarhični red** (tudi v združbi, ne samo v timu) vpliva na splošno vzdušje v timu – ponavadi se način delovanja (komunikacija, vodenje sestankov, dokumentiranje dogovorjenega itd.) prenaša iz delovne sredine, iz katere izhaja večina članov tima. O **socialnih odnosih med člani tima** smo že povedali: bolj so si člani tima blizu (sorodstveno, prijateljsko, kolegialno ali kako drugače), bolje se bo oblikoval specifičen način komuniciranja in delovanja v timu. **Položaj tima v organizacijski sestavi** ponavadi določa tudi raven formalnosti (bolj ko je tim »visoko« na hierarhični lestvici, bolj formaliziran praviloma postaja in s tem tudi komunikacija med člani tima). Ter nenazadnje **odnos okolja do tima** – ali ga okolje sprejema ali ne, kakšna je pozicija tima v okolju in podobno.

Učinkovito komuniciranje v timih je spontano, odprto v vseh smereh, vsi člani tima znajo poslušati, so dosegljivi, pripravljeni izražati svoje mnenje ter sprejemati razlike v mišljenju. Med člani tima vlada iskrenost, ne bojijo se »tabu« tem, problemov ne pometajo pod predpražnik. Navkljub odprtosti in možnosti, da vsak pove svoje mnenje, vlada med člani tima spoštovanje, komunicirajo pa na visoki kulturni ravni.

Številne raziskave so pokazale, da poteka komunikacija v timih predvsem na štiri načine (vsak način ima svoje prednosti in pomanjkljivosti). Oblike komuniciranja so: **prstanasta**, kjer komunikacija poteka enakopravno med vsemi člani tima; **verižna**, ki je različica prstanastega komuniciranja z manjkajočim členom; v **obliki črke Y**, kjer en člen izstopa iz verige (pri tej obliki komuniciranja imajo člani tima, ki niso enakopravno vključeni v vse tokove, občutek, da so izključeni iz pridobivanja možnih pomembnih informacij) ter **zvezdasta**, kjer člani tima komunicirajo preko osebe, ki je v nekakšnem komunikacijskem središču in je koordinator komunikacijskih tokov; od vseh predstavljenih oblik ta v najvišji meri omogoča komunikacijo v vse smeri. Način komuniciranja v timu prikazuje spodnja slika.



Slika 14: Komuniciranje v timih
Vir: Možina et al. 1998

Pomembna ugotovitev raziskav je, da komunikacijske poti vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo članov tima. Tako je tim s komunikacijsko mrežo v obliki prstana najbolj primeren za ciljno usmerjeno okolje, čeprav po drugi strani zmanjšuje zadovoljstvo članov in s tem možnost za dolgoročen obstoj takšnega tima. Nasprotno sta ustvarjalnost in prožnost značilnejši za time z zvezdasto komunikacijsko mrežo.

V manjših timih poteka komuniciranje praviloma ustno in le redko v pisni obliki, ki postane v večjih timih pogostejša. Za večje time je značilno, da se povečuje centraliziranost komuniciranja, kar je vezano tudi na praviloma bolj hierarhično sestavo pri večjih timih.

6.9 MOTIVIRANJE ČLANOV TIMA IN NAGRAJEVANJE

Ljudje delamo iz različnih nagibov. Motiviranje je vedno odvisno od posameznika in vodja mora spoznati vsakega sodelavca (člana tima) posebej, da bi izvedel o vzgibih, ki ga motivirajo.

Za oblikovanje delovnega ozračja, ki motivira, je potrebno:

- zagotoviti, da vsak član tima ve, kaj se od njega pričakuje in kako bodo izmerjeni rezultati njegovega dela,
- spoznati člane tima kot posameznike in se poučiti o njihovih potrebah (kaj jih motivira),
- zagotoviti usposabljanje in nuditi pomoč pri delu, ki je potrebna vsakemu delavcu za doseganje skupno dogovorjenih ciljev,
- zagotoviti sredstva, potrebna za izvedbo naloge,
- spremljati in spodbujati pri vsakem članu tima osebno in poklicno rast ter razvoj,
- pohvaliti in nagraditi dobro opravljeno delo in popraviti ali odpraviti slabo delo, kjerkoli se le-to pojavlja.

6.10 POVZETEK POGLAVJA

V današnjem času le redko kateri večji cilj lahko dosežemo sami, brez pomoči in sodelovanja drugih ljudi. Tudi združbe dosegajo pomembnejše in boljše rezultate, če delo zaposlenih organizirajo tako, da izkoristijo sinergistične učinke skupinskega oziroma timskega dela.

Skupina sestoji iz dveh ali več posameznikov, ki se večkrat srečajo, da sodelujejo v kakšni dejavnosti. Formalne skupine imajo točno določene delovne naloge, z določenim ciljem, člani neformalnih skupin se združujejo za zadovoljevanje svojih interesov. Tim je delovna skupina, ki se odlikuje po medsebojni povezanosti članov in po pristnem sodelovanju.

Delo v timih se razlikuje od individualnega dela, zato je potrebno pri oblikovanju in gradnji timov ter vpeljavi timskega načina dela upoštevati določena pravila. Tim nastaja v določenih fazah, in če sodelujočim ne pustimo dovolj časa za prehode med fazami, lahko učinkovitost tima resno ogrozimo. Skupina (tim) se razvija v več stopnjah: oblikuje se, doživlja nasprotovanja in soglašanja, izvaja, kar si je zastavil(a), končuje delo. V prvih stopnjah razvoja poskušajo člani najti najboljšo obliko in način dela. Kasneje, ko zgradijo medsebojne poti in stike ter ko se zavedajo svojih vlog, usmerijo dejavnost k ciljem.

Upoštevati moramo tudi priporočila glede velikosti tima, odločanja v timu, motiviranja in nagrajevanja sodelavcev. Prav tako se moramo zavedati, da vsak član tima igra dve vlogi – eno kot strokovnjak oziroma kot prinašalec znanja, veščin in izkušenj, drugo pa kot tako imenovani timski igralec s svojo vlogo (snovalec, koordinator, timski delavec itd.). Ko sestavljamo tim, se trudimo, da ga naredimo čim bolj uravnoteženega in raznolikega (glede na spol, starost, izobrazbo, izkušnje, poglede, vrednote, delovanje udeležencev), saj bomo le v tem primeru dobili iz tima in timskega načina delovanja kar največ rezultatov. Morda najbolj ključna značilnost in odlika (ali pa slabost) tima se kaže v komunikaciji med člani tima: poznamo ustrezne in manj ustrezne oblike komuniciranja v timu.

6.11 PREVERIMO ZNANJE



1. V katerih primerih bi se vi odločili za timsko obliko dela? Navedite primere in razložite, zakaj.
2. Katere so prednosti timskega dela v primerjavi z individualnim delom? Kaj pa pomanjkljivosti oziroma izzivi?
3. Ocenite sebe. Radi delate v timu ali ste bolj individualist/ka? Na katerem delovnem mestu ste trenutno, kaj se od vas zahteva v smislu timskega načina dela? Vam tak način dela ustreza ali bi raje delali drugače?
4. Kakšne so razlike med skupinami in timi? Navedite primer iz svoje prakse za skupino in enega za tim ter ju primerjate.
5. Kako se oblikuje tim? Na primeru predstavite razvojne faze oblikovanja tima.
6. Katere vloge lahko igra posameznik v timu? Kaj vi prinašate v tim (katera znanja, veščine, izkušnje, lastnosti), v katerem sodelujete?
7. Kako nagrajevati člane tima? Razmislite, kateri način je primernejši: nagraditi tim kot celoto glede na uspešnost ali vsakega posameznika znotraj tima glede na njegov/njen prispevek k uspešnosti? Navedite prednosti in pomanjkljivosti prvega in drugega pristopa.
8. Kaj so timske vloge? Izberite vlogo, za katero menite, da je vaša (npr. sejalec). Opišite lastnosti te vloge ter povejte, kako lahko pripomore k uspešnosti tima.
9. Kaj si predstavljate pod pojmom uravnotežen tim? Zakaj si prizadevamo za uravnoteženost v timu? Kako sta povezni uravnoteženost tima in njegova uspešnost?
10. Kako veliki naj bodo timi, da bo njihovo delovanje optimalno? Kaj naredimo, če je sodelujočih zelo veliko? Ali sta dve osebi že tim? Razložite.

11. Kako se odločati v timu? Kdaj je primerno timsko (skupinsko) odločanje, kdaj (za katere primere) je primernejše individualno odločanje (da se npr. odloči vodja tima v imenu celotnega tima)?



Vaja: Katere so moje najljubše timske vloge?

Vas zanima, ali ste sejalec/ka ali timski/a delavec/ka? Raziskovalec/ka virov ali koordinator/ica? Katerih vlog ne bi mogli izpolniti uspešno? Preskusite se!

Na spletni strani

<http://fhict.fontys.nl/es/MScModules/PM/Shared%20Documents/PM%20lecture%202%20Belbin%20Roles%20Questionnaire.pdf> lahko najdete Belbinov test za določanje timskih vlog.

Lahko pa test rešite vsi v timu in ugotovite, kako uravnoteženi ste v resnici. Morda odkrijete vzroke za določene težave pri tinskem delu. Je kakšna vloga v vašem timu odveč? Morda katere vloge manjkajo?

Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje: Robert B. Maddux: OBLIKOVANJE TEAMA, Ljubljana, Založba Mladinska knjiga, 1992

7 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Uvod

Na spletnih straneh ste danes prebrali tole ponudbo:

PODJETJE d.o.o.

Poslovni sekretar s poznavanjem kadrovske zakonodaje m/ž

Delovne naloge:

Iščemo fleksibilno, iznajdljivo in odgovorno osebo za delovno mesto poslovnega sekretarja s poznavanjem kadrovske zakonodaje, ki ji bo izziv delati v razgibanem okolju marketinške agencije.

1. Splošno-tajniške zadeve:

- telefonska komunikacija,
- organizacija sestankov za vodstvo,
- pisanje dopisov, zapisnikov, poročil.

2. Kadrovske zadeve:

- poznavanje aktualne kadrovske zakonodaje in pravnih postopkov s področja Zakona o delovnih razmerjih,
- prijave / odjave zaposlenih,
- vodenje kadrovske evidence, ...

Od kandidata pričakujemo:

- delovne izkušnje 3-5 let na primerljivih delovnih mestih,
- višješolska ali visokošolska izobrazba,
- obvladanje MS Office,
- tekoče znanje slovenskega jezika (govorno in pisno), zelo dobro znanje angleškega in srbskega jezika (govorno in pisno).

Delovno mesto je za nedoločen čas, poskusno delo 3 mesece.

Prijave z motivacijskim pismom in CV-jem pošljite na info@podjetje.si

Vir: <http://www.mojedelo.com/65918/poslovni-sekretar-s-poznavanjem-kadrovske-zakonodaje-advertus.aspx?q=poslovni+sekretar> (19.02.2009)

Se vam zdi oglas dovolj zanimiv, da bi se javili nanj? Katere pogoje izpolnjujete, katerih ne? Menite, da ima podjetje nerealna pričakovanja glede potencialnih kandidatov?

Katere osebnostne lastnosti pričakujejo od kandidata/ke? Katera znanja, izkušnje in veščine? Katere naloge bo kandidat/ka opravljal/a na svojem delovnem mestu? Kaj podjetje nudi kandidatu/ki?

Tisti, ki se v združbah ukvarjajo s kadrovanjem, vedo, da se zaposlovanje novih sodelavcev ne začne z objavo oglasa, temveč veliko prej – z načrtovanjem potreb in z razmišljanjem o tem, kakšnega zaposlenega potrebuje združba in katera dela bo opravljal. Kaj vse je potrebno postoriti, da pridobimo, vpeljemo in obdržimo za združbo najustreznejše zaposlene, pa si bomo podrobneje pogledali v nadaljevanju.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj zajema funkcija ravnanja s človeškimi viri in zakaj je ustrezno ravnanje z zaposlenimi ključnega pomena za uspešnost združbe? Kako se spreminja pogled na ravnanje s človeškimi viri v sodobni družbi? Kako pridobimo ustrezne zaposlene? Kako ravnati z zaposlenimi, ko jih zaposlimo? Kako jih uvajati v delo, kako poskrbeti za njihov osebnostni in strokovni razvoj? Kakšna je vloga ocenjevanja delovne uspešnosti in kako gradimo karijerne poti zaposlenih?

Zakaj je znanje ključnega pomena za uspeh posameznika v sodobnih združbah in ena izmed konkurenčnih prednosti združbe na trgu?



7.1 KAJ ZAJEMA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI?

Vsi menedžerji so odgovorni za primerno ravnanje z zaposlenimi (t.i. človeškimi viri). V večini združb funkcijska enota (oddelek, služba, sektor itd.) podpira ravnanje s človeškimi viri in sodeluje z menedžerji v drugih funkcijah organizacije z namenom zagotavljati produktivne delovne sile. Oddelek za kadrovanje na eni strani odgovarja na zahteve (potrebe) združbe in je na drugi strani nenehno v stiku z zunanjim okoljem ter pričakovanji, zahtevami in pogoji trga delovne sile.

Zaposlovanje v širšem smislu je proces, ki zajema celo verigo aktivnosti od planiranja do postopanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu, to je v našem primeru izbiranje delavca (Lipičnik 1997, 78). Cilj kadrovanja je zagotoviti večje število ustrezno usposobljenih kandidatov, izmed katerih bi lahko izbrali bodoče delavce (Treven 1998, 181).

7.2 GLAVNI CILJI FUNKCIJE RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Funkcija ravnanja s človeškimi viri mora na eni strani slediti strategiji združbe, saj so človeški viri (velikokrat) konkurenčna prednost združbe, na drugi strani pa mora upoštevati trende v okolju, npr. spremembe na področju zakonodaje in politike zaposlovanja, trende v socialnem okolju ter njihov vpliv na spremembe na trgu delovne sile, mednarodno dogajanje in globalne trende itd.

Glavni cilji funkcije ravnanja s človeškimi viri so:

1. **pridobiti učinkovito delovno silo** s procesi planiranja potreb po zaposlenih, rekrutiranja in selekcije človeških virov,
2. **razviti učinkovito delovno silo** s procesi izobraževanja, pridobivanja veščin in motiviranja,
3. **vzdrževati učinkovito delovno silo.**

Funkcija ravnanja s človeškimi viri pričenja svoj cikel delovanja s **pridobivanjem delovne sile**. V ta cilj so vključene naslednje aktivnosti: planiranje potreb po človeških virih (koliko in kakšne ljudi potrebujemo glede na znanja, veščine, sposobnosti in značajske lastnosti), analizo delovnih mest (katera znanja, sposobnosti, veščine in značajske lastnosti je potrebno zagotoviti na določenem delovnem mestu, da bo delo uspešno opravljeno), predvidevanje o tem, kje je mogoče dobiti ustrezno delovno silo (npr. zavod za zaposlovanje, kadrovske agencije, študentski servisi itd.). Sledi rekrutiranje kandidatov, kjer se s pogovorom in/ali testom ugotavlja primernost kandidatov za razpisano delovno mesto, temu pa sledi selekcija in izbor najprimernejšega kandidata ter ureditev vseh potrebnih operativnih aktivnosti za zadostitev zakonskim predpisom.

Večino delovne sile je potrebno za učinkovito delo znotraj združbe ustrezno **razviti**. Tudi če ima na novo zaposleni vsa potrebna znanja in veščine, ki so pri delu potrebni, mora spoznati organizacijsko kulturo in pravila delovanja organizacije. Prav tako se mora redno izobraževati in spremljati novosti na svojem strokovnem področju, kar še posebej velja za bolj izobražene zaposlene in za strokovna področja, ki se hitro spreminjajo.

Zaposleni se dodatno usposablajo na delovnem mestu s pridobivanjem izkušenj in prenosom znanja med sodelavci (npr. mentorstvo) ali pa dodatna znanja pridobijo s procesi izobraževanja, ki so lahko organizirani interno (predvsem v večjih združbah) ali eksterno (obisk seminarjev, predavanj, kongresov, šol, prebiranje strokovne literature itd.).

Učinkovito delovno silo pa je potrebno tudi **vzdrževati**, kar je tretji korak v ciklu funkcije ravnanja s človeškimi viri. Vzdrževanje pomeni ohranjanje delovne sile na ustrezni »kakovostni« ravni ter oblikovanje pogojev za delo (primerne motivacije), da združba zadrži uspešne in perspektivne kadre ter poskrbi, da neustrezni kadri zapustijo združbo. Združbe vzdržujejo učinkovito delovno silo s pomočjo sistema plač, nagrad in bonitet ter z ustreznim odnosom do zaposlenih (ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih, sistem izgradnje kariernih poti itd.).

7.3 SPREMEMBA SOCIALNE POGODBE

Velike in globalne spremembe na vseh poslovnih funkcijah silijo združbe tudi k prilagoditvi funkcije ravnanja s človeškimi viri tem hitro spreminjajočim se trendom. Odnosi z zaposlenimi se spreminjajo – na eni strani združbe priznavajo vse večji pomen vloži zaposlenih, na drugi strani pa iste združbe zagotavljajo zaposlenim vedno manjšo varnost v smislu trajnosti pogodbenega odnosa med združbo in zaposlenim. V spodnji razpredelnici je narejena primerjava med starim (tradicionalnim) pogodbenim odnosom in novejšimi trendi na področju pogodbenega odnosa zaposleni – združba.

Tabela 6 nam pregledno kaže razlike med tradicionalnim (zastarelim) pogledom na zaposlitev in zaposlene ter sodobnim obravnavanjem delovne sile.

Tabela 6: Sprememba socialne pogodbe

Stara pogodba	Nova pogodba
- Zagotovljena varnost delovnega mesta - Zaposleni je le delček v mehanizmu organizacije - Pomembno je »vedeti« - Tradicionalni paketi nagrajevanja - Standardni paketi izpopolnjevanja - Poudarek na rutinskih opravilih - Omejene informacije	- Veljava pojma zaposljivosti, osebna odgovornost za zaposlitev - Zaposleni je partner v izboljševanju poslovnosti - Pomembno je »učiti se« - Nove oblike nagrajevanja - Kontinuirano pridobivanje znanj - Sistem priložnosti in izzivov (manj rutine, več ustvarjalnosti) - Informacije in viri so ključni

Vir: Možina et al. 2002

★ Kako pa vi sprejemate novosti na trgu delovne sile? Kako bi ocenili svoje trenutno delovno mesto – ima lastnosti in pričakovanja stare ali nove socialne pogodbe med vami in vašim delodajalcem? Ste pripravljeni sprejeti izziv nove socialne pogodbe? Katere svoje lastnosti in pričakovanja morate spremeniti in prilagoditi novi situaciji?

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali postopek kadrovanja v vseh njegovih fazah – od planiranja potreb po kadrih, do iskanja primernih kandidatov, izbire kandidatov do zaposlovanja in uvajanja v delo.

7.4 NAČRTOVANJE POTREB PO KADRIH

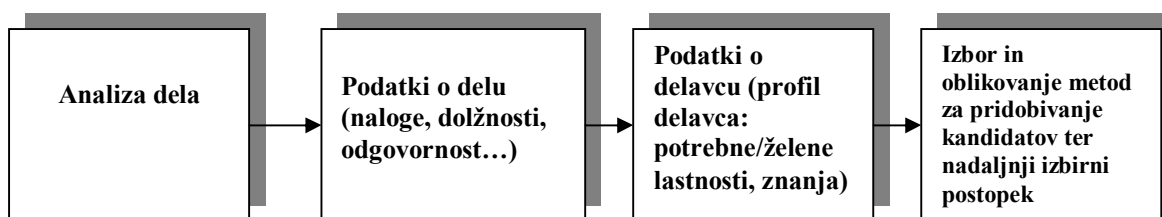
Kadri so najpomembnejši vir v vseh podjetjih, zato je ena odločilnih funkcij menedžmenta človeških virov njihovo načrtovanje. To je dejavnost, s katero se morajo ukvarjati vsi menedžerji v podjetju, še posebej vodstvo, ki je odgovorno za kadrovske politike, pridobivanje in razporejanje virov ter uspešnost podjetja (Traven 1998, 171).

Planiranje kadrov vključuje predvidevanje prihodnjih organizacijskih potreb po kadrih z namenom zagotoviti potrebne kadre, ki bodo imeli ustrezna znanja in sposobnosti za doseganje ciljev podjetja. Načrtovanje potreb po kadrih izhaja iz strateškega plana podjetja, v katerem naj bi bilo jasno opredeljeno število zaposlenih, ki jih bo podjetje potrebovalo v prihodnosti. V samo načrtovanje potreb naj bi bili zajeti tudi problemi, ki lahko nastanejo zaradi preveč ali premalo zaposlenih (Gatewood 1995, 397–398).

7.4.1 Analiza delovnega mesta

Kot pri vsakem drugem iskanju je tudi pri zaposlovanju najbolj pomembno vedeti, kaj sploh iščemo. Velikokrat si na to vprašanje ne odgovorimo, temveč začnemo iskati. To se lahko zgodi tudi pri zaposlovanju. Preden začnemo s kakršno koli dejavnostjo v zvezi z izbiro kandidatov za delovno mesto, moramo vedeti, kakšnega kandidata sploh potrebujemo. Ko iščemo ustrezne kandidate za delovno mesto, odgovor na vprašanje, kaj iščemo, najdemo s pomočjo analize delovnega mesta. Z analiziranjem delovnega mesta pridobimo ključne podatke: **namen dela, delovne dolžnosti in naloge ter njihova pomembnost, delovne vloge in delovni procesi, zahtevana oziroma zaželena znanja in sposobnosti za opravljanje dela, orodja, ki se uporabljajo pri opravljanju dela, pogoji, ki jih je treba izpolnjevati za delo, kako se delo vključuje v celoten sistem, kakšno moč in vpliv ima delavec na tem delovnem mestu in podobno.**

Z analizo dela dobimo podatke o delovnem mestu, s pomočjo katerih izdelamo profil delavca in se na podlagi tega odločimo, katere metode bomo uporabili v postopku pridobivanja in izbire kandidatov (Keenan 1995). To lahko ponazorimo s sliko 15.



Slika 15: Uporaba analize dela v postopku pridobivanja in izbire kandidatov za delovno mesto
Vir: Keenan 1995

7.4.2 Akt o sistematizaciji delovnih mest

Ustrezni opisi delovnih mest so temeljni kadrovski instrument. So podlaga za izbor najustreznejših kadrov. Čim bolj natančni in konkretni so, tem bolj zanesljivo lahko izberemo ljudi, ki bodo določeno delo kar najučinkoviteje opravili, saj imamo natančno opredeljene zahteve, ki jim morajo kandidati ustrezati. Kadar imamo takšne opise narejene za vsa delovna mesta v organizaciji, govorimo o sistematizaciji delovnih mest (Kragelj 2003).

Temeljna načela za oblikovanje delovnih mest so: smotrnost, ekonomičnost, funkcionalnost, enovitost, fleksibilnost in medsebojna povezanost vseh nalog in delovnih mest v procesu doseganja skupnih rezultatov poslovanja podjetja. Oblikovana delovna mesta naj omogočijo

polno uveljavljanje in razvijanje delovnih in ustvarjalnih sposobnosti ter naj bodo osnova za napredovanje delavcev.

Tabela 7: Primer sistemizacije delovnega mesta poslovni sekretar

PODJETJE: Podjetje d.o.o. Ljubljana	
ODDELEK : Vodstvo podjetja	
OCENA IN POPIS DELOVNEGA MESTA	
Naziv delovnega mesta : poslovni sekretar	
Opis karakterističnih opravil in del:	
- vodenje in organiziranje administrativnega dela v pisarni - pisanje zapisnikov, poročil in drugih gradiv - organiziranje sestankov in drugih dogodkov - opravljanje del v zvezi s kadrovanjem (prijava/odjava delavcev, vodenje arhiva in evidenc) - dela po nalogu nadrejenega direktorja	
Razvrstitev delovnega mesta : kolektivna pogodba	
Razmerje in ocena delovnega mesta : povprečna plača v podjetju	
Pogoji:	
1. Poklic: VI. stopnja strokovne izobrazbe - poslovni/a sekretar/ka ali	
VII. stopnja strokovne izobrazbe ekonomske ali organizacijske smeri	
2. Delovne izkušnje: minimalno 3 leta	
3. Zahtevana funkcionalna znanja: dobro znanje slovenskega jezika (pisno in ustno)	
znanje enega svetovnega tujega jezika (angleščina, nemščina)	
obvladovanje Windows okolja	
zaželeno znanje srbsčine	
4. Želene sposobnosti, osebnostne lastnosti in karakteristike:	
sposobnost logičnega razmišljanja	
odpornost na strese in pritiske	
dobro pisno in ustno izražanje	
samostojnost in prilagodljivost	
natančnost	
komunikativnost	
5. Delovni čas: 8 ur	
6. Poskusno delo: da	
7. Dopustna invalidnost: ne	
8. Odgovornost in pooblastila: delovno mesto brez posebnih pooblastil	
9. Opombe:	

Vir: lasten

★ Ena osnovnih pobud Evropske unije se nanaša na prepoznavanje in preprečevanje diskriminacije (tudi) na delovnem mestu. Pobuda se imenuje »Za raznolikost – Proti diskriminaciji«; o tem, kaj je diskriminacija in kaj je nadlegovanje, kako prepoznati ta pojava in ukrepati, pa si lahko preberete na <http://www.stop-discrimination.info>.

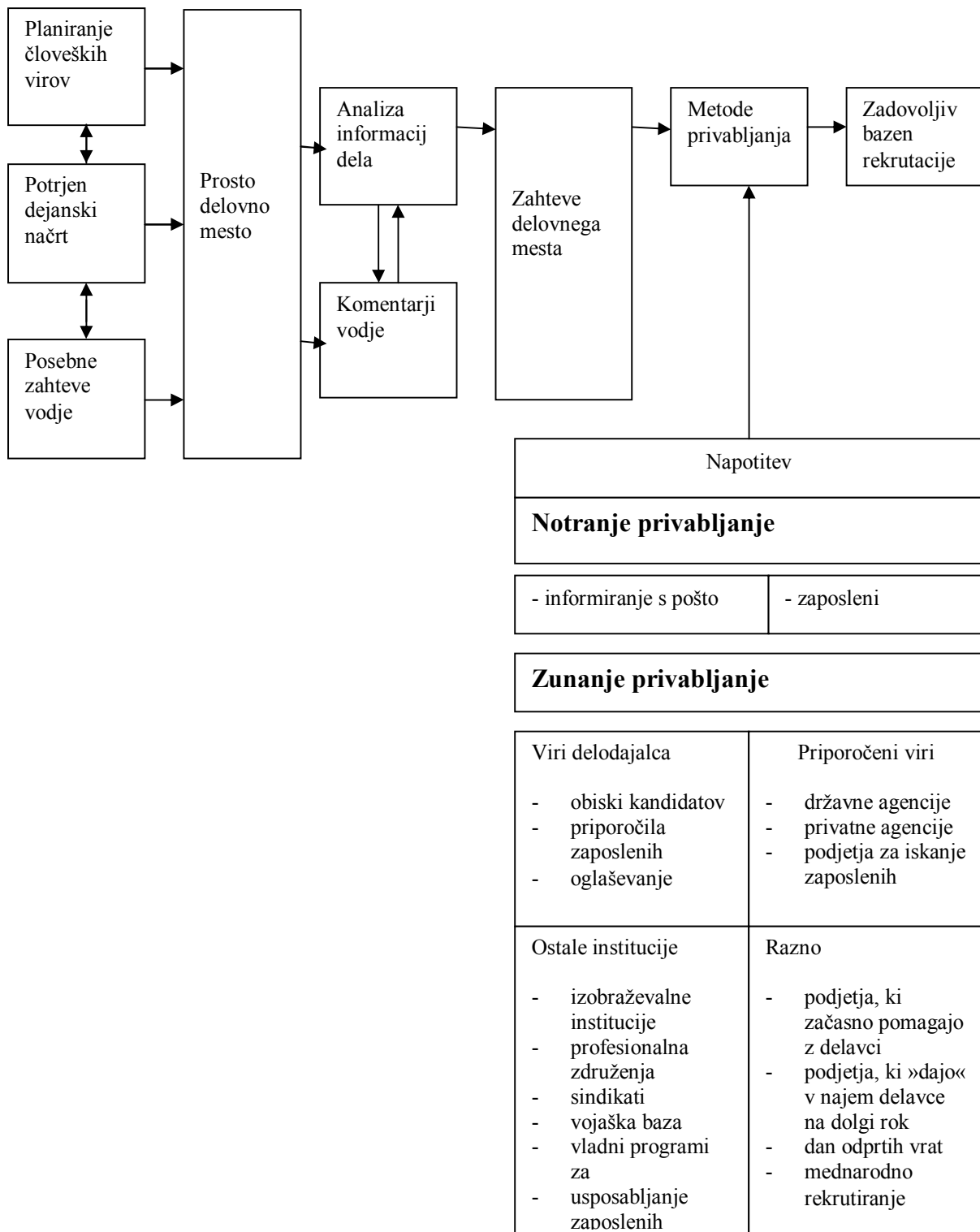
7.5 PROCES PRIVABLJANJA KANDIDATOV

Privabljanje je proces iskanja primernih oseb za zaposlitev. Pri privabljanju kandidatov je treba upoštevati načelo javnosti, kar pomeni, da mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. Z vidika trga delovne sile bi lahko to načelo spremenili v načelo konkurenčnosti. Tako bi bile organizacije zainteresirane, da med več potencialnimi

kandidati lahko izberejo ustrežnejšega. Spoštovanje načela je torej koristno tako za delodajalca kot delojemalca (Lipičnik 1998, 96).

Tako lahko proces privabljanja – kadrovanje razumemo kot proces, ki je sestavljen iz naslednjih faz (Treven 1998, 181–182): določitev prostih delovnih mest, preučevanja razpoložljivih virov, priprava in objava informacij, zbiranje in ocenitev prošenj ter potrditev prošenj.

V nadaljevanju slika 16 prikazuje celoten proces privabljanja kandidatov v združbi. Prikazuje situacije, ki na novo kombinirajo že zaposlene sodelavce in tudi tiste, ki se bodo na novo zaposlili v združbi. Iz procesa privabljanja je razvidno, da znotraj procesa obstajata dva kanala za privabljanje kandidatov. To sta notranje in zunanje privabljanje.



Notranji proces privabljanja preprosto pomeni, da izbiramo sodelavce za razpisano delovno mesto znotraj že zaposlenih in jih tako samo premeščamo. Tako kadrovanje ima pred zunanjim nekaj prednosti pa tudi slabosti. Prednosti so, da je kandidat že usmerjen v združbo in jo pozna, združba pa pozna kandidata, njegove sposobnosti, znanje in motiviranost za delo; stroški izbire so ponavadi nižji (če primerjamo z zunanjim izborom), zaposleni pa v tem vidijo možnost za svoj osebni in karierni razvoj ter napredovanje. Pomanjkljivosti takšnega načina kadrovanja pa so: kandidat prekine svoje dosedanje delo in moramo iskati zamenjavo, v združbo ne pride več novih idej in znanja, izbira je lahko podvržena notranji politiki, usposabljanje kandidata je lahko drago in podobno.

Načinov, kako združba pride do potencialnih zunanjih kandidatov (ali kandidati do združbe), pa je več. Oglejmo si najpogostejše načine:

Prejete ponudbe in sprejeti obiski v združbi. Oddelek za menedžment človeških virov dobi veliko ponudb in obiskov zainteresiranih kandidatov. Prejete ponudbe in zapiske o obiskih, ki se nam zdijo uporabni, je potrebno shraniti za čas, ko se bo v podjetju pojavila potreba po določenih kadrih.

Priporočila znancev. Kot dober vir za privabljanje kandidatov in kot velika pomoč menedžmentu človeških virov so lahko že zaposleni. Obstajajo številne prednosti takšnega zunanjega privabljanja. Takšen pristop je mogoče uporabiti takrat, ko je zelo težko najti določen profil ljudi ali kadar potencialni kandidati že izvedo določene informacije o delu in združbi od že zaposlenih prijateljev oziroma znancev. Tako že zaposleni zastavijo svoje ime za potencialnega kandidata in se bo le-ta potrudil pri opravljanju svojega dela.

Oglaševanje. Oglaševanje je kanal zunanjega privabljanja. S pomočjo oglasov v strokovnih in drugih revijah je mogoče zelo dobro povabiti ljudi, naj se odzovejo povpraševanju združbe po novih sodelavcih. Iz tega razloga morajo oglasi natančno definirati obveznosti, minimalno zahtevano raven delovnih izkušenj in kako lahko zainteresirani bralci napišejo prošnje (Werther in Davis 1996, 193).

Prav tako mora oglas za delovno mesto vsebovati informacije o samem delu in pogojih, ki jih mora kandidat izpolnjevati, če želi zaprositi za določeno delo⁴.

Prostih delovnih mest delodajalec ne sme objaviti samo za ženske ali samo za moške, razen če je določen spol nujen pogoj za opravljanje dela. Prav tako objava prostega delovnega mesta v skladu s 25. členom Zakona o delovnih razmerjih (UL RS, št. 42/2002) ne sme nakazovati, da daje delodajalec pri zaposlitvi prednost določenemu spolu, razen v primerih, ko je določen spol nujen za opravljanje dela.

7.6 IZBIRANJE KANDIDATOV

Proces privabljanja in proces izbire kandidatov sta neločljivo povezana. Za izbor najboljših kandidatov za določeno prosto delovno mesto je predpogoj dobro opravljen proces

⁴  Katere informacije vas zanimajo kot iskalca/ko zaposlitve? Izberite oglas iz dnevnega časopisja in preučite, katere informacije mora dati podjetje v zaposlitvenem oglasu.

privabljanja kandidatov oziroma dobiti moramo zadosten izbor kandidatov s potrebnimi znanji in sposobnostmi.

Izbira kandidatov je niz natančnih korakov, ki si morajo slediti, če želimo dobro opraviti izbiro. To v nadaljevanju nazorno prikazuje slika 17.



Slika 17: Osem stopenj v procesu izbire kandidatov
Vir: Werther in Davis 1996

7.6.1 Sprejem kandidatov

Sprejem kandidatov je prvi korak v procesu izbire. V tem koraku združbe ocenjujejo kandidate in kandidati ocenjujejo potencialne delodajalce. Rečemo torej lahko, da gre za dvosmerni proces. V praksi se priporoča izbor kandidatov (od 5 do 10), ki jih povabimo k sodelovanju. Po sprejemu kandidatov se običajno v manjših podjetjih s kandidati pogovarja direktor sam, medtem ko se v večjih podjetjih kandidati v prvi fazi procesa izbire srečajo s kadrovskimi delavci (Ivanuša-Bezjak 1998a).

7.6.2 Testi

Zaposlitveni testi so testi, katerih cilj je doseči najboljšo kombinacijo med kandidati in zahtevami delovnega mesta, ki so zapisane v opisu delovnega mesta. Poznamo več vrst testov, ki jih združbe uporabljajo pri preverjanju kandidatov – to so testi znanja, testi osebnosti in testi sposobnosti.

Rezultate, ki jih dobimo na podlagi izvedenih testov, primerjamo z zahtevami določenega delovnega mesta: če delo zahteva npr. odlične motorične sposobnosti, vztrajnost, bo imel seveda prednost posameznik z bolj izraženimi naštetimi lastnostmi oziroma sposobnostmi. Idealnega kandidata običajno ni, se pa nekdo temu bolj približa kot drugi.

7.6.3 Intervju

Intervju je uradni pogovor s kandidatom z željo oceniti kandidatovo sprejemljivost za določeno prosto delovno mesto. Med vsemi preizkušnjami se najpogosteje uporablja, saj z njim pridemo do mnogih, vendar pa ne vseh podatkov, ki nam pomagajo pri odločitvi sprejeti kandidata ali ne. Pomembnost zaposlitvenega pogovora, kot ga nekateri imenujejo, je v tem, da z njim prvič navežemo osebni stik s kandidatom. Nanj je treba skrbno pripraviti tako sebe kot vprašanja (Lipičnik 1998, 101).

Glavni namen intervjuja je pridobiti odgovore na bistvena vprašanja:

- Ali lahko kandidat opravlja določeno delo?
- Si kandidat želi opravljati določeno delo?
- Kakšna je pozicija v primerjavi z drugimi kandidati za določeno delo?

7.6.4 Priporočila in preverjanje preteklih delovnih izkušenj

Vse bolj se tudi v našem prostoru razširja praksa, da se pri izboru kandidata preverjajo tudi pretekle delovne izkušnje (pri prejšnjih delodajalcih) in da se upoštevajo razna priporočila, ki jih kandidat priloži svoji vlogi. Priporočila razdelimo v dve skupini: osebna in priporočila prejšnjih delodajalcev.

7.6.5 Zdravniški pregled

Po opravljenih že opisanih korakih v procesu izbire kandidatov sledi še zdravniški pregled, ki pokaže zdravstveno stanje kandidata. Zakon o delovnih razmerjih (UL RS, št. 42/2002) v 26. členu določa, da je pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi potreben zdravniški pregled kandidata, skladno z zahtevami za to delovno mesto. Stroške pregleda krije delodajalec. Če kandidat zdravniškega pregleda ne opravi uspešno, ne izpolnjuje pogojev objave in z njim ni možno skleniti pogodbe o zaposlitvi za to delo oziroma delovno mesto.

7.6.6 Zaključek iskanja in izbor sodelavca

Izbor kandidata ni enostransko dejanje. Združba ponudi, kandidat sprejema. Izbira kandidata se praviloma ne zgodi kot posledica primerjave dveh kandidatov, ampak kot posledica primerjave med kandidatom in delom, za katerega kandidira. Obvestilo o izbiri posredujemo izbranemu kandidatu v pisni obliki (Merkač 1998, 57).

Z odločitvijo o sprejemu delavca izbirni postopek še ni končan. Zaposlitev je potrebno formalno potrditi s podpisom pogodbe o zaposlitvi. Delavca je potrebno seznaniti z organizacijo, njenimi napisanimi in nenapisanimi pravili. Seznaniti ga je potrebno s socialnim delovnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik. Spoznati mora fizično delovno okolje oziroma prostore in opremo, ki jo bo imel na razpolago. In nenazadnje, uvesti se mora v delo (Možina 1998).

7.6.7 Ogled delovnega mesta in uvajanje v delo

Ko si izbrani kandidat ogleda delovno mesto, sledi uvajanje v delo. Za izbranega kandidata je to zelo pomemben korak, katerega glavni namen je spoznavanje novega delovnega okolja z željo, da bi se novi sodelavec že prvi dan v novem delovnem okolju počutil čim bolje in bi se lahko izognil morebitnim neprijetnostim. Na drugi strani pa je pomembno učinkovito uvajanje v delo za doseganje dobrega delovnega učinka, ki prispeva k rasti združbe.

7.6.8 Odločitev o zaposlitvi

Delodajalec mora v osmih dneh po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi pisno obvestiti neizbrane kandidate o tem, da niso bili izbrani. Delodajalec je dolžan neizbranim kandidatom na njihovo

zahtevo vrniti vso dokumentacijo, ki so mu jo predložili kot dokaz za izpolnjevanje zahtevanih pogojev za opravljanje dela (izvleček iz Zakona o delovnih razmerjih ;UL RS, št. 42/2002).



Pravijo, da nepoznavanje prava (zakonov, predpisov) škoduje. Poznate vse pravice in dolžnosti, ki sledijo za vas iz Zakona o delovnih razmerjih?

Preverite: Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002) na <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=osebni+podatki&mandate=-1&unid=UPB|7BA845E09A863C73C125731B00447F88&showdoc=1>.

7.7 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanja delovne uspešnosti, ki je lahko eno najučinkovitejših orodij vodenja, se je potrebno lotiti premišljeno. Najprej moramo izdelati vizijo združbe oziroma določiti merila, vezana na cilje (implementacija od spodaj navzgor). Dolgoročno vizijo je treba ves čas uveljavljati, sicer združba kmalu zaide v napačno smer in se tako odmakne od osrednjega cilja.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti je nujno, da so kriteriji ocenjevanja med posameznimi oddelki usklajeni in da so vnaprej jasno določeni tudi cilji. Tako se izognemo morebitnemu negativnemu, subjektivnemu vplivu ocenjevanja, saj se delo posameznikov ocenjuje le znotraj že izdelanih meril. Pri vsakem delu štejejo predvsem doseženi učinki.

Za učinkovito izvajanje razvojnih pogovorov morajo biti vodje dobro usposobljeni, saj se ti pogovori (pre)hitro sprevržejo v tarnanje, obtoževanje, iskanje krivcev, pogovore o plači, nagradah in podobno.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti pa se ne moremo izogniti nagrajevanju le-te. Poleg običajnega nagrajevanja je za sodelavce pomembno, da jih vodje motivirajo in da združbe z njimi navežejo partnerski odnos ter občutek pripadnosti. Pomembna je torej identifikacija zaposlenih z njihovo združbo oz. podjetjem, pri tem pa morajo v svojem delu videti smisel in cilj.

Denarno nagrajevanje je najbolj razširjeno, ni pa edino. Med nedenarne nagrade prištevamo ustne in pisne pohvale, razne oblike voščil in presenečenj, zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju zastavljenih ciljev, vključenost v odločanje in partnerstvo. Posamezne združbe lahko svojim uslužbencem kot nagrado nudijo tudi brezplačne pravne nasvete pri svoji pravni službi, davčne in dohodninske nasvete v računovodski službi ter morebitno karierno svetovanje otrokom zaposlenih v kadrovskem oddelku. Možne so tudi materialne nagrade v obliki manjših daril, podelitve priznanj ali popusti za izdelke, ki jih podjetje prodaja ali proizvaja.

Če pa uslužbenec ni dosegel zastavljenih ciljev, mu seveda namesto nagrade izrečemo kritiko. Pri tem je pomembno, da to naredimo individualno oziroma 'na štiri oči' in da točno navedemo, kaj nas je zmotilo in kaj v bodoče pričakujemo.



Ocenjevanje delovne uspešnosti skriva kar nekaj pasti. Nanje opozarja članek, ki si ga lahko preberete na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/relativna/>.

7.8 IZGRADNJA KARIERNIH POTI

Učinkovito razvit in kakovostno vpeljan karierni sistem je priložnost tako za zaposlenega kot za združbo. V skladu z lastnimi poslovnimi in strateškimi zahtevami združba opredeli sistem upravljanja ključnih in perspektivnih kadrov, katerega namen je ponuditi podporo za določitev realnih kariernih ciljev in priložnosti za njihovo uresničitev. Kakovostno upravljanje kariernih poti, tako vodstvenih kot strokovnih, pa zahteva učinkovito usklajevanje pričakovanj in ambicij posameznika s potrebami združbe.

Delo v združbi mora zaposlenemu omogočati nenehno dokazovanje, zaposleni v združbi naj se z namenom doseganja lastne odličnosti in posledično odličnosti združbe, kjer so zaposleni, vedno znova izobražujejo, iščejo novosti in spremembe, ustvarjajo.

Vsak delavec je sam odgovoren za svojo kariero, združba pa naj ga podpira s širokimi možnostmi razvoja poklicne poti. Razvijati je potrebno tako poklicne poti vodij kot tudi poklicne poti strokovnjakov. Posebej skrbno je potrebno načrtovati nasledstva - vsak vodja mora izbrati in usposobiti svojega naslednika. Tabela 8 kaže primer očrta razvojne poti strokovnjaka v Mercator d.d.:

Tabela 8: Primer očrta karierne poti strokovnjaka

Karierna pot strokovnjaka
Mlajši strokovni sodelavec
Pripravlja, samostojno ali v okviru projektne skupine, zahtevne strokovne analize in poročila s področja, ki ga pokriva. Zagotavlja strokovno pomoč pri operativni izvedbi sprejetih odločitev, sodeluje pri izvedbi strokovnih in projektnih nalog, statistično obdeluje podatke, pripravlja projekcije.
Višji strokovni sodelavec
Zbira in selekcionira informacije, potrebne za pripravo analiz, ugotavlja trende in odstopanja na podlagi podatkov, zagotavlja strokovno pomoč pri izvedbi projektov, pripravlja in izvaja predstavitev podatkov, pripravlja strokovne analize.
Samostojni strokovni sodelavec
Pripravlja zahtevne strokovne analize, poročila in načrte za področje, ki ga pokriva, pripravlja predloge in alternativne rešitve za čim uspešnejše poslovanje delodajalca, zagotavlja strokovno pomoč pri operativni izvedbi sprejetih odločitev, izvaja in organizira izobraževanje s področja, ki ga pokriva, pripravlja in izvaja predstavitev podatkov, pridobljenih na osnovi analiz.
Projektni vodja
Pripravlja zahtevne projekte, vodi projekte in usklajuje delo udeležencev, pripravlja poslovna poročila in predstavitev za odločanje na različnih ravneh, določa metodologije za zbiranje in obdelavo podatkov, operativno izvaja projekte, ki jih vodi, ali preverja izvajanje projektov pri drugih delavcih, spremlja in analizira novosti in trende na svojem delovnem področju in jih uvaja v svoje delo.
Pomočnik direktorja
Sodeluje pri načrtovanju strategije dela v sektorju, svetuje direktorju pri poslovnih odločitvah, usklajuje in razrešuje strokovne naloge sektorja, oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem sektorja, predlaga direktorju sprejem ustreznih ukrepov, pripravlja vsa potrebna poročila in analize s področja, ki ga pokriva.
Svetovalec uprave

Svetuje upravi pri odločanju in oblikovanju strategije poslovanja na področju, ki ga pokriva. Svetuje pri pripravi poslovne politike, splošnih aktov, pravil in predpisov. Tolmači, nadzira in ugotavlja izvajanje nalog na področju, ki ga pokriva.

Vir: povzeto po:

http://www.mercator.si/o_mercatorju/zaposleni/mercator_kot_delodajalec/karierne_poti/karierna_pot_strokovnjaka (20.02.2009)

7.9 POVZETEK POGLAVJA

Glavni cilji ravnanja s človeškimi viri so pridobiti učinkovito delovno silo, razviti učinkovito delovno silo in vzdrževati učinkovito delovno silo. Za vsakega izmed ciljev je razvito ustrezno orodje (metode, tehnike), ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev (npr. sistemi rekrutiranja in selekcije – razgovori, testi, usposabljanje – interno in eksterno izobraževanje, motiviranje zaposlenih – ugotavljanje delovne uspešnosti, razvoj kariernih poti). Na področju ravnanja s človeškimi viri prihaja do velikih sprememb, ki so deloma posledica trendov razvoja na drugih poslovnih področjih. Novi pogodbeni odnosi med zaposlenimi in organizacijami niso več zasnovani na varnosti in »vseživljenjski« zaposlitvi, ampak temeljijo na zaposljivosti in osebni odgovornosti vsakega zaposlenega, da pridobi in obdrži delo.

Spreminjajo se tudi oblike pogodbenih razmerij med zaposlenimi in organizacijami. Tradicionalnim oblikam zaposlitve za nedoločen oziroma določen čas so se pridružile še nove oblike zaposlovanja: zaposlitve za skrajšan delovni čas, »part-time« zaposlitve, delo na domu in podobno. Kadrovanje v ožjem smislu razumemo kot proces privabljanja in iskanja potencialnih delavcev ter izbor najustrežnejših kandidatov za opravljanje razpisanega delovnega mesta. Ta proces sestoji iz več faz – od planiranja delovnega mesta in analiziranja potreb do iskanja ter preverjanja potencialnih notranjih in zunanjih kandidatov s testi, intervjuji in podobno. Kandidat mora pred nastopom službe opraviti tudi zdravniški pregled, ki potrdi kandidatovo ustreznost tudi v zdravstvenem smislu. Izbor se zaključi s podpisom pogodbe o zaposlitvi, neizbranim kandidatom pa je združba dolžna poslati obvestilo o izbranem kandidatu.

Novega sodelavca je potrebno ustrezno uvesti, tako da bo čim hitreje delal s polno storilnostjo ter pri tem dosegel tudi osebno zadovoljstvo. Ko je uvajanje uspešno končano, naj bi delavec delal samostojno. Njegovo uspešnost pri delu ocenjujemo z rednimi letnimi razgovori in ocenjevanjem uspešnosti. To je tudi podlaga za karierni razvoj vsakega posameznika ter oblikovanje priložnosti za napredovanje. Z ustrezno motivacijo ter razvojem zaposlenih združba aktivno skrbi za strokovni in osebnostni razvoj svojih zaposlenih, krepi pripadnost in lojalnost združbi ter s tem ohranja svoje najboljše kadre.

7.10 PREVERIMO ZNANJE



1. Katere aktivnosti zajema funkcija ravnanja s človeškimi viri in zakaj je tako pomembna za uspešnost združbe?
2. Kako se spreminja trg delovne sile? Kaj morate storiti vi, da bi se uspešno prilagodili novim zahtevam? Kakšna je razlika med staro in novo socialno pogodbo?

3. Zaradi finančne in gospodarske krize je v Sloveniji izgubilo delo veliko ljudi. Kaj naj po vašem mnenju naredijo država, lokalne skupnosti, Zavod za zaposlovanje in drugi, da bi spodbudili zaposlovanje oziroma odpiranje novih delovnih mest?
4. Kakšen je postopek izbire kandidata za novo delovno mesto? Kako se mora pripraviti kandidat, kadar išče novo delovno mesto?
5. Kakšne so prednosti in slabosti kadrovanja »na priporočilo« (to pomeni, da ne objavimo oglasa)?
6. Pred časom so zaposleni tovarne (podružnice) Siemens iz Maribora stavkali pred parlamentom, da ne bi izgubili zaposlitve. Se vam zdi to pravi način za opozarjanje na težave v podjetju? Zakaj da in zakaj ne?
7. Kaj razumete pod pojmom karijerne poti in kako si zamišljate lastno kariero? Kako jo načrtujete?
8. Kako merimo delovno uspešnost? Zakaj je pomembna in kako lahko pripomore k večji motiviranosti zaposlenih in njihovem zadovoljstvu pri delu?
9. Kako bi naredili letni načrt izobraževanja za svoje sodelavce? Kako bi odkrili, katera znanja potrebujejo, in kako bi jih izobraževali?
10. Pri svojem delu ste dobili pomočnico, mlado, brez izkušenj, a zelo pripravljeno učiti se in delati. Kako bi jo vpeljali v svoje delo?



Kaj se dogaja na trgu delovne sile?

Na trgu delovne sile je vedno kaj novega. Zaradi hitrih sprememb je nujno ostati v toku in obveščen/a. Tudi če niste aktivni/a iskalec/ka zaposlitve, je modro vedeti, kaj se tam dogaja. Poglejte na dva spletna portala, ki oglašujeta prosta delovna mesta (npr. <http://www.adecco.si/> in <http://www.mojedelo.com/>) ter poiščite za vas primerna delovna mesta. Vas je zamikalo, da bi si poiskali novo službo?

Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:

Jože Florjančič, Mojca Bernik, Vesna Novak: KADROVSKI MANAGEMENT, Kranj, Založba Moderna organizacija, 2004

Richard Nelson Bolles: KAKŠNE BARVE JE VAŠE PADALO?, Ljubljana, Quatro – Gnosis, 1998

8 POSLOVNA ETIKA IN MORALA

Uvod

V medijih vsak dan poslušamo novice o finančni krizi in težkih pogojih za poslovanje. Veliko podjetij ima težave, odpuščajo delavce, pričakujejo pomoč države itd. Kakšno je vaše mnenje o nastali situaciji – so podjetja posplošeno gledano res v velikih škripcih ali nekateri menedžerji trenutne razmere izkoriščajo za to, da bi še bolj »zategnili pas zaposlenim« (odpuščanje, nižanje plač, zagotavljanje slabših delovnih razmer in podobno)? Odgovor utemeljite s primerom ali se pogovorite v skupini.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je etika in kaj je morala? Kaj zajema poslovna etika in kaj pomeni delovati etično v poslovnem svetu? Kakšni so pristopi k moralnemu delovanju? Kaj lahko podjetje naredi za bolj moralno delovanje zaposlenih? Zakaj se podjetja vedejo neetično? Kako se lahko vede posameznik, če zaznava v svojem delovnem okolju nemoralno delovanje? Ali se moralno delovanje splača? Kako soditi etično?



8.1 KAJ JE ETIKA, KAJ JE MORALA?

Poslovna morala je prostovoljno pokoravanje dobrim poslovnim navadam, ki skupaj s tradicionalnim sociokulturnim okoljem nastopa kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov, ravnanja na področju gospodarjenja. Poslovna morala ima svoje pravo mesto v svobodnem medprostoru, ki je poslovnemu človeku prepuščen na (dobro) voljo med obveznostmi, ki so definirane z gospodarskim in obligacijskim pravom in nujnostjo podrejanja zakonom trga, paradigmam uspešnega poslovanja (Možina 1999).

Pojmov etika in morala v praksi ne uporabljamo dosledno in ju pogosto celo zamenjujemo. Pri tem niti ne gre za tako veliko napako, saj sta v preteklosti besedi pomenili isto – etika v stari grščini in morala v stari latinščini. Ta sorodnost živi še danes, pa vendar obstaja med obema pojmomoma naslednja razlika: **etika** je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme – kriterije za odločanje in ravnanje po teh načelih, je filozofija morale; **morala** obsega ravnanje in delovanje v skladu z etiko.

8.2 POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika govori o tem, kako naj ravnaajo ljudje v poslovnem svetu, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja.

Poslovna etika ima danes velik pomen pri modernih podjetjih, saj lahko z njeno pomočjo še zvišajo svoj ugled in konkurenčnost na globalnem trgu. Moderna podjetja, ki delujejo etično, tako gledajo na lastne potrebe in cilje, na potrebe družbe in seveda potrebe lastnih delavcev, ki pomagajo pri razvoju in konkurenčnosti. Vlaganje v družbeno odgovorne podjetniške prakse ne prispeva le k izboljšanju delovanja podjetja, ampak tudi širše družbe. Vendar se je potrebno

zavedati, da poslovna etika tudi danes nikakor ne bo naredila etičnega nekoga, ki sam noče postati etičen.

Poseben problem na področju poslovne etike je izbiranje prave mere v etičnosti odločanja in ravnanja. Na videz najbolj prava bi bila t.i. absolutna etika, ki brezkompromisno vztraja pri uveljavljanju vrednot nekega kroga ljudi (političnega, ideološkega, verskega), vendar pri tem zapostavlja prav tako legitimne interese in vrednote drugih krogov ljudi. Prav tako nesprejemljiva je t.i. absolutna neetika, ki pravi, da cilj posvečuje (vsa) sredstva (Možina 2004).

Odločanje med etičnim in neetičnim, poštenim in nepoštenim, pravičnim in nepravičnim v poslovnem delovanju zato ni nikdar črno-belo. Za vsako zadevo in v vsakih okoliščinah je na ramah poslovnih ljudi mnogokrat težka odločitev, kako trdo ali popustljivo velja slediti posameznim vrednotam. Zato tudi ni ne popolnoma etičnega in ne popolnoma neetičnega poslovnega komuniciranja (Možina 2004).

Tabela 9: Temeljne etične dolžnosti

Temeljne etične dolžnosti

- **Verodostojnost:** Človek je dolžan izpolnjevati tako eksplicitne kot tudi implicitne obljube; zato tudi govori resnico, kar je implicitna obljuba ob začetku komuniciranja z drugo osebo.
- **Popravljanje krivic:** Človek mora popravljati (ali vračati nadomestilo), kar je zagrešil z napačnim ravnanjem.
- **Hvaležnost:** Človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen.
- **Pravičnost:** Človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin.
- **Dobrodelnost:** Človek naj stori, kar more, da bi izboljšal položaj drugih.
- **Izpopolnjevanje:** Človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju.
- **Neškodljivost:** Človek naj ne škoduje drugim.

Vir: Možina et al.2004

Etično osveščanje je dolgotrajen proces, ki poteka v vseh segmentih združbe, zato je pri presoji etičnega ravnanja zaželeno vključevanje čim širšega kroga zaposlenih.

8.3 KAKO SODITI ETIČNO?

Sodila (načela) pravičnosti zajemajo osnovne principe poštenja, enakopravnosti in nepristranskosti. Pravičnost velja za postopke (z vsakomer ravnaj kot s sebi enakim) in za izide (daj vsakomur, kar mu gre). Bistveno je načelo enakosti, ki pravi, da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti. Socialne in gospodarske neenakosti so sprejemljive le, če ob njih vsaj nekaj pridobijo vsi, tudi tisti, ki jim gre najslabše. Velja naj načelo o naravnih dolžnostih – dolžnost pomagati drugim, če so v stiski ali v nevarnosti; dolžnost, da odločitve nikomur ne škodujejo; dolžnost, da odločitve ne smejo povzročati nepotrebnega trpljenja ipd. (Možina 2004).

Na koncu se vsakomur zastavlja vprašanje: ali se poštenost splača!? Odgovor je: da!! Morda je videti, da poštenjaki prihajajo zadnji na cilj, toda oni tekmujejo v drugačni dirki! Sicer je res, da včasih kakšnemu prevarantu ali tatu uspe; nepošten poslovnež pa se preprosto ne splača biti že zaradi lastnega, dolgoročnega, ekonomskega interesa in položaja v danes popolnoma informiranem poslovnem svetu. Prevara največkrat uspe le enkrat, saj slovenski

pregovor pravi, da gre osel samo enkrat na led. Zaupanje gradimo počasi, porušimo pa ga lahko zelo hitro, z eno samo nespametno potezo.



Najdite primer iz svoje delovne prakse, ko se vam je poštenost splačala. Kako ste se počutili, ko se je stvar končala oziroma razpletla? Imate tudi nasprotno izkušnjo, ko se vam (na videz) poštenost ni splačala?

V današnjem hitrem tempu življenja, delovanja in odločanja smo velikokrat postavljeni tudi pred dejstvo, da se moramo hitro odločiti, včasih tudi brez možnosti, da bi posledice svojih odločitev skrbno pretehtali tudi iz etičnega gledišča. Pri tem nam pomagajo preprosta vodila za sprejemanje etičnih odločitev – vsako odločitev lahko hitro preskusimo s tremi vprašanji.

Ob vsaki možni odločitvi se vprašajmo (Možina 2004):

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

8.4 DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE PODJETIJ

Družbeno odgovorno podjetništvo oziroma delovanje podjetij pomeni, da zadovoljuje potrošnikove potrebe ob sočasni skrbi za zaposlene, dobavitelje in skupnost. Veliko podjetij posebej skrbi za svoje zaposlene, se povezuje s skupnostjo, kjer delujejo, ali pa so dejavna na področju varovanja okolja, saj vedo, da to koristi vsem udeleženi. Družbeno odgovorno podjetništvo, kot izraz za skupek aktivnosti za zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v poslovne aktivnosti, se pri nas šele pričinja uveljavljati.

Če podjetje želi obdržati svojo družbeno vlogo in moč, se mora odzvati na družbene potrebe oz. spremembe ter družbi ponuditi, kar zahteva.



V svojem okolju poiščite podjetje, ki deluje – vsaj po vašem mnenju – družbeno odgovorno. Opišite, zakaj ste to podjetje uvrstili med družbeno odgovorna podjetja. Poznate tudi kakšno nasprotje – družbeno neodgovorno podjetje? Zakaj si je to podjetje zaslužilo ta sloves?

8.5 POVZETEK POGLAVJA

V sodobnem poslovnem svetu veliko govorimo o etiki in morali. Ta dva pojma po navadi zamenjujemo, a definicija pravi, da se etično odločamo in moralno delujemo. Z etiko oziroma moralno so povezane predvsem naše vrednote in odvisno od njih tudi delujemo bolj ali manj moralno. Čeprav se morda zdi, da uspevajo v poslovnem svetu tudi tisti, ki delujejo nemoralno, pa na dolgi rok uspejo tisti, ki so etični in pošteni. Vendar imajo tudi tisti, ki delujejo nemoralno, svoje razloge oziroma motive za to. Moralnost delovanja pa ni samo v rokah posameznika v podjetju; marsikatero podjetje v svoje cilje ali v svojo vizijo napiše tudi, kako želi delovati; to so vrednote podjetja, ki sooblikujejo njegovo organizacijsko kulturo.

Področje etičnega delovanja ni zgolj črno – belo (prav ali narobe, pravično ali nepravično in podobno). V vsaki družbi so z zakonom prepovedana določena delovanja in zato sankcionirana, kaznovana. Če se samo držimo zakona, ni nujno da smo etični in moralni. Vmes obstaja še t.i. »siva cona«, kjer sicer ne kršimo zakona, nismo pa pretirano etični; vendar pa je večina družb in s tem tudi posameznikov usmerjena k temu, da bi se čim bolj oddaljila od spodnje meje »hoje po robu zakona« in se dvignila v belo cono etičnosti.

Družbeno odgovorno delovanje podjetij je dandanes ključnega pomena za uspešno dolgoročno poslovanje podjetij. Tako podjetja postajajo partnerji ne samo svojim zaposlenim, dobaviteljem in kupcem, temveč tudi širši javnosti. Podjetje so preprosto mora odzvati na družbene potrebe in spremembe ter družbi pravično vrniti, kar je iz/od nje vzela.

8.6 PREVERIMO ZNANJE



1. Kakšna je razlika med etiko in moralo? Povejte primer za prvo in drugo.
2. Katera so temeljna načela pri etičnem delovanju? Navedite primere.
3. Kako lahko »na hitro« preverite, ali je vaša odločitev etična. Katera vprašanja bi si zastavili v zvezi s svojo odločitvijo? Pokažite na primeru.
4. Zjutraj ste pri fotokopirnem stroju »ujeli« svojo sodelavko, kako kopira učbenik Osnove upravljanja in organizacija poslovanja za svoje zasebne namene (sodelavka študira ob delu). Kako boste reagirali?
5. Ali imate v vašem podjetju kodeks vedenja in etičnega ravnanja? Katere vrednote zasledujete? Opišite jih in razložite, kako se teh vrednot držite (ali ne držite) pri vsakodnevnem delu.
6. Kaj je družbena odgovornost podjetij? Zakaj je pomembna? Poznate kakšno podjetje, ki je družbeno odgovorno? Opišite, kaj dela (je naredilo) to podjetje, da velja za družbeno odgovorno.
7. Ste novi v kolektivu. Že ob prihodu na novo delovno mesto ste opazili, da so sodelavci razdeljeni na dva tabora. V kolektivu zelo radi opravljajo in drug drugemu kaj podtikajo ter si nagajajo pri delu. Želite biti del kolektiva, vendar ne na takšen način. Kaj boste storili?

<i>Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:</i> <i>Dejan Jelovac: POSLOVNA ETIKA, Študentska založba, 1998</i>
--

9 VIRI IN LITERATURA

- Andolšek Mesner, D. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: GV založba, 1995.
- Dolinar, B. *O organiziranju dela v pisarni*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.
- Daft, R.L., Marcic, D. *Understanding Management*. 3th edition. New York: Harcourt, 2001.
- Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. *Kadrovski management*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV Kranj, 2004.
- Gatewood, G. et al. *Management comprehension, analysis and application*. Chicago: Irwin, 1995.
- Ivanko, Š. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola, 2000.
- Kaluža, V. *Organizacija in menedžment*. Ljubljana: Zaris, 2008.
- Keenan, K. *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1995.
- Keenan, K. *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.
- Košnik, B. *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2007.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 2004.
- Kralj, J. *Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, 2003.
- Kralj, J. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2001.
- Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Maddux, R.B. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1992.
- Merkač, M. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management, 1998.
- Možina, S., et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S. *Poslovna etika in menedžment*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999.

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

Stupica, M. *Organizacija poslovanja*. Ljubljana: GEA College – Center višjih šol, 2006.

Šostar, A. *Management kakovosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, 2000.

Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.

Werther, W.B. Jr., Keith, D. *Human Resources and personnel management*. 5th edition. New York: McGraw-Hill, Inc., 1996.

Članki:

Ivanuša-Bezjak, M. *Privabljanje kadrov*. Ljubljana: Podjetnik 1998.

Pogačnik, V. *Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Kranj: Industrijska demokracija, 12/1999.

Izbrane spletne strani:

Adecco Better work, better life (online). (citirano 19.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.adecco.si/>.

Belbin team roles (online). (citirano 07.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://fhict.fontys.nl/es/MScModules/PM/Shared%20Documents/PM%20lecture%202%20Belbin%20Roles%20Questionnaire.pdf>.

Če želite boljše rezultate, pooblastite zaposlene za odločitve (online). (citirano 01.03.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=235069>.

Kaj je SiOK? (online). (citirano 21.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu : <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>.

Kako lahko (še) izboljšate svoje sodelovanje s šefom? (online). (citirano 25.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.tangens.si/2008/11/23/kako-lahko-se-izboljsate-sodelovanej-s-svojim-sefom/>.

Kako se organizirati? (online). (citirano 01.03.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.rtvsllo.si/turbulenca/pages/page/42>.

Karierna pot strokovnjaka (online). (citirano 20.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: http://www.mercator.si/o_mercatorju/zaposleni/mercator_kot_delodajalec/karierne_poti/karierna_pot_strokovnjaka.

Oglasi na področju dela (online). (citirano 19.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.mojedelo.com/>.

Planiranje ...in življenje... (online). (citirano 01.03.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.gpz.mojforum.si/gpz-post-514.html>.

Poslovni sekretar (online). (citirano 01.03.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.mojaizbira.si/vsebina/poklic.htm?p=79>.

Respect (online). (citirano 20.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.stop-discrimination.info>.

Sestava, gradnja in razvoj tima in timskega dela (online). (citirano 21.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>.

Uspeh je za drzne (online). (citirano 28.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/vpogledi-v-kariere/-uspeh-je-za-drzne-638.aspx>.

Zakoni in akti (online). (citirano 14.02.2009). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=osebni+podatki&mandate=-1&unid=UPB|7BA845E09A863C73C125731B00447F88&showdoc=1>

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.