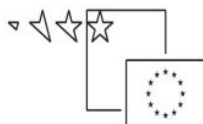




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

OSNOVE UPRAVLJANJA IN ORGANIZACIJA POSLOVANJA

NEVENKA VOLK ROŽIČ

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

Avtorica:

mag. Nevenka Volk Rožič, univ. dipl. org.
LAMPRET CONSULTING d.o.o.
Višja strokovna šola
Nova Gorica



Strokovni recenzent:

Miran Lampret, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

mag. Majda Degan, prof. slov. in ital.

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

005.7 (075.034.2)

VOLK Rožič, Nevenka

Osnove upravljanja in organizacija poslovanja [Elektronski vir]
: gradivo za 2. letnik / Nevenka Volk Rožič. - El. knjiga. -
Ljubljana : Zavod IRC, 2010. - (Višješolski strokovni program
Poslovni sekretar / Zavod IRC)

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

ISBN 978-961-6824-62-0
252005376

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2010

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 126. seji dne 26. 11. 2010 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2010 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

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

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

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

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

KAZALO VSEBINE

1	ORGANIZACIJA	4
1.1	UVOD	4
1.2	USPEŠNOST IN UČINKOVITOST ORGANIZACIJ	6
1.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	7
1.3.1	Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo	8
1.3.2	Linijška organizacijska struktura	11
1.3.3	Štabna organizacijska struktura	12
1.3.4	Funkcijska organizacijska struktura	12
1.3.5	Divizijska organizacijska struktura	13
1.3.6	Matrična organizacijska struktura	13
1.3.7	Projektna organizacijska struktura	14
1.3.8	Ad hoc organizacijska struktura	15
1.4	UČEČA SE ORGANIZACIJA	15
1.5	ORGANIZACIJSKA NAČELA	16
1.6	ORGANIZACIJSKI PROCESI	17
1.7	NOVE METODE OBLIKOVANJA DELA	18
1.8	ORGANIZACIJSKA KULTURA	19
1.9	POVZETEK POGLAVJA	20
	<i>Izhodišča za poglobljen razmislek</i>	<i>20</i>
2	MENEDŽMENT	22
2.1	UVOD	22
2.2	ORODJA MENEDŽMENTA	25
2.3	POSLOVNE FUNKCIJE PODJETJA	26
2.4	ODLOČANJE	28
2.5	PLANIRANJE	30
2.6	ORGANIZIRANJE	30
2.7	KONTROLA	31
2.8	VODENJE	32
2.8.1	Načela in stili vodenja	33
2.8.2	Vodenje in moč	35
2.9	VLOGA IN DELO POSLOVNEGA SEKRETARJA	36
2.9.1	Poslovni sekretar nekoč in danes	36
2.9.2	Značilnosti dela poslovnega sekretarja	37
2.9.3	Vloga poslovnega sekretarja	38
2.10	POVZETEK POGLAVJA	38
	<i>Izhodišča za poglobljen razmislek</i>	<i>39</i>
3	SKUPINSKO DELO	40
3.1	UVOD	40
3.2	OPREDELITEV POJMOV SKUPINA IN TIM	41
3.3	ZNAČILNOSTI TIMA IN TIMSKE VLOGE	43
3.3.1	Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela	45
3.3.2	Značilnosti vodje v timu	45
3.4	POVZETEK POGLAVJA	46
	<i>Izhodišča za poglobljen razmislek</i>	<i>46</i>
4	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	47

4.1	UVOD	47
4.2	TEORIJE RAVNANJA Z LJUDMI.....	49
4.3	KADROVSKI MENEDŽMENT	50
4.4	PLANIRANJE KADROV.....	51
4.5	VABLJENJE KANDIDATOV	52
4.6	SELEKCIJA KANDIDATOV	54
4.7	UVAJANJE V DELO	56
4.8	PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	57
4.9	POVZETEK POGLAVJA.....	59
	<i>Izhodišča za poglobljen razmislek</i>	<i>59</i>
5	UPRAVLJANJE KARIERE	60
5.1	UVOD	60
5.2	STOPNJE DELOVNE KARIERE	61
	5.2.1 Zgodnja delovna kariera	62
	5.2.2 Srednja delovna kariera	62
	5.2.3 Pozna delovna kariera.....	63
5.3	TRIDIMENZIONALNI MODEL KARIERNEGA RAZVOJA.....	63
5.4	POVZETEK POGLAVJA.....	65
	<i>Izhodišča za poglobljen razmislek</i>	<i>65</i>
6	VIRI IN LITERATURA	66

PREDGOVOR

Spoštovani sedanji in bodoči poslovni sekretarji in poslovne sekretarke,

pred vami je učbenik za predmet Osnove upravljanja in organizacija poslovanja, v katerem so zbrana temeljna teoretična spoznanja s področja organizacije, menedžmenta in upravljanja s človeškimi viri. Da imajo izbrane teoretične vsebine uporabno vrednost tudi za vas, boste lahko preverili na podlagi številnih povezav s praktičnimi primeri. Tudi vprašanja ob koncu poglavij, ki so namenjena poglobljenemu razmisleku, bodo dodatno podkrepila njihovo praktičnost in uporabnost.

Učbenik vam bo gotovo v pomoč na poti usvajanja veščin in novega znanja, ki vam bo koristno pri opravljanju dela poslovnega sekretarja. Če vas bodo izbrane vsebine motivirale za poglobljen študij in tako prispevale k vaši usposobljenosti za bolj objektivno, kakovostno in etično delovanje ter k vašem zavedanju, da je za učinkovito podporo menedžerju potrebno razviti spoštljiv odnos do dela in sodelavcev, pa tudi okrepile razumevanje pomena kulture v sodobni organizaciji, potem lahko rečemo, da smo dosegli naš cilj.

Znano je, da je poklic poslovni sekretar z razcvetom informacijsko komunikacijske tehnologije doživel temeljito vsebinsko prenovu. Dnevno se sooča z novimi izzivi in nalogami, ki so že davno presegla okvir dela »tipične tajnice«. Sodobni poslovni sekretar mora biti ustvarjalen, dinamičen in pripravljen na vedno nove izzive in naloge.

Ne glede na to, kje boste imeli priložnost uporabiti pridobljeno znanje, se je vredno vedno potruditi in opraviti delo dobro, pošteno, z vso pozornostjo in zbranostjo. Vsi smo kdaj zmotljivi, in če boste storili napako, jo priznajte in popravite. Pri delu bodite lojalni in tenkočutni, delujte kot zrela osebnost, kajti le tako boste deležni spoštovanja in zaupanja.

Avtorica

1 ORGANIZACIJA

1.1 UVOD

Že ko se je v preteklosti pojavila potreba za uresničitev nekega skupnega cilja, pa tudi če je bil to lov na velikega mamuta, se je bilo treba dogovoriti, kako, kdaj in kdo bo kaj naredil. Še posebej je to veljalo za opravila, ki jim posameznik ni bil sam kos. Naj samo pomislimo na gradnjo piramid brez današnjega znanja in težkih delovnih strojev! Brez dobre organizacije delo gotovo ne bi bilo tako uspešno, tako da ga še po tisočletjih občudujemo!

Sicer pa je organizacija večpomenski pojem, s katerim se dnevno srečujemo tako v zasebnem življenju kot pri delu. Vzroki številnih problemov, ki se v podjetju kažejo kot slabi poslovni rezultati, nezadovoljstvo zaposlenih, nespoštovanje dobavnih rokov, slaba kakovost izdelkov in storitev ipd., so pogosto posledica slabe organizacije dela, za katero pa je večji meri odgovoren menedžment, v okviru svojega delokroga pa tudi vsak zaposleni.

Za uspešno reševanje tovrstnih problemov je nujno, da spoznamo temeljne značilnosti podjetja z vidika organizacije in poskušamo spreminjati njegovo delovanje tako, da bomo dosegali boljše poslovne rezultate, da bodo zaposleni bolj zadovoljni. Zelo poenostavljeno to pomeni, da moramo proučiti zgradbo oziroma strukturo organizacije (podjetja), ki jo tvorijo zaposleni z vsemi svojimi značilnostmi (znanjem, spretnostmi, odgovornostmi, pristojnostmi idr.). Drugi pomemben element, ki terja podroben pregled, so procesi, ki potekajo med zaposlenimi. In tretji element je organizacijska kultura. Navedeno zahteva določena nova znanja, kot so oblike organizacijskih struktur, poznavanje organizacijskih načel in novih oblik dela.

Tudi za poslovnega sekretarja¹ je pomembno, da pozna značilnosti organizacije in razume njene temeljne zakonitosti delovanja. To vam bo omogočalo, da boste lahko ponudili učinkovito podporo nadrejenemu sodelavcu, in vam pomagalo pri lastnem delu in življenju nasploh.

Uvodoma je treba poudariti, da je organizacija dela zelo star pojem in spremlja človeštvo že od njenega davnega nastanka. Že več kot stoletje se z njo ukvarja samostojna znanstvena disciplina, tako imenovana teorija organizacije. Več o vsebini teorije organizacije in prepletanju s teorijo menedžmenta si lahko ogledate na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf.

Beseda organizacija izhaja iz grške besede »organom«; njen prvotni pomen je orodje, pozneje telesni organ, in iz besede »organizare« (Stari Rim), kar pomeni oblikovati nekaj v celoto, da bi ta delovala tako, kot deluje človeški organizem (Ovsenik, 1986, v: Vila in Kovač, 1997, 15).

¹ V besedilu navajamo samo moško obliko samostalnika »poslovni sekretar«, ki pa velja enakovredno za ženske in moške. Sicer je znano, da dela poslovnega sekretarja najpogosteje opravljajo ženske.

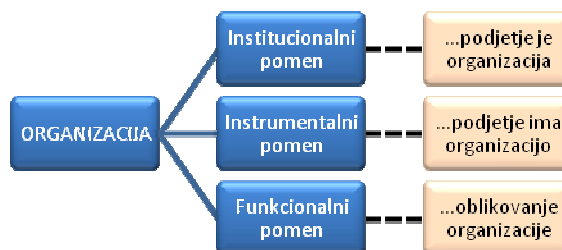


Slika 1: Primer slabo organiziranega dela

Vir: <http://blogs.mkhalid.com/2007/06/28/team-work/> (13. 1. 2008)

(*Slika 1 simbolično prikazuje primer slabo organiziranega dela. Če bi jo poskusili komentirati, bi lahko rekli, da je bilo pri postavljanju tirov vse opravljeno odlično, na primer odlično jeklo, natančni profili tirov ipd. Le nekaj je bilo narobe – nenatančnost pri projektiranju ali postavljanju! Če samo ena sama oseba nečesa ne opravi dobro, to vpliva na celoten rezultat dela. Če bi delo bilo dobro organizirano, bi gotovo menedžer uvedel dodatno kontrolo in bi tak dogodek predvideli že pred zaključkom dela!)

Organizacija ima v vsakdanji praksi in teoriji zelo različne pomene; ti so pojasnjeni v sliki 2.



Slika 2: Različni pomeni organizacije

Vir: Lasten, 2008, prirejeno po Kovač, 2002

Kot je razvidno iz slike 2, ima organizacija lahko **institucionalni**, **instrumentalni** in/ali **funkcionalni pomen**. Organizacija lahko predstavlja institucijo, nek **subjekt** (na primer zavod, podjetje, inštitut idr.), ki ima lahko določeno subjektiviteto (pravni status, znak oziroma logotip podjetja ipd.), ki je določena na podlagi formalizacijskih elementov (to so statut, zapisana pravila idr.), lahko pa je tudi brez (neformalne organizacije). To je tako imenovani institucionalni pomen.

(* Društvo ima minimalno subjektiviteto, to je statut. Razmislite o subjektiviteti v vaši organizaciji. Skušajte odgovoriti na vprašanje, po čem se ta loči od drugih podobnih organizacij.)

Prav tako ima vsaka institucija, podjetje, zavod ipd. zaposlene, ki so med seboj v določenih odnosih, medsebojno komunicirajo, opravljajo določeno delo, imajo vsak svojo odgovornost in mesto v hierarhiji (nadrejenost, podrejenost). Navedeno poimenujemo struktura ali zgradba organizacije. Zaposleni izvajajo določene naloge, ki se povezujejo v procese, pri čemer uporabljajo določene vire, kot so na primer materiali, surovine in polizdelki. Vsako skupino ljudi zaznamujejo določene skupne značilnosti v obnašanju, govorici ipd., kar imenujemo kultura organizacije. Omenjena **struktura**, **procesi** in **kultura** omogočajo vsaki organizaciji, da doseže zastavljene cilje. To so instrumenti organizacije za doseganje ciljev.

Tretji pomen besede organizacija je organizacija kot dejavnost oziroma funkcija. Običajno trdimo, da je neko delo dobro ali slabo organizirano. Dobro organiziranje je rezultat skrbnega

načrtovanja, dobro opravljenega dela posameznikov, dostopnosti materialov in različnih drugih virov, komunikacij in odnosov med ljudmi, ki so usmerjeni v najmanj en skupen cilj. Za slabo organizacijo dela velja nasprotno; med ljudmi prihaja do nesporazumov, tako imenovanih šumov pri komunikaciji, ljudje ne vedo, kako in do kdaj morajo nekaj narediti, ne poznajo cilja, ki bi ga s skupnimi napori morali doseči ipd.

Za poglobljen študij teorije organizacije priporočamo gradivo:

- Rozman, R. Teorije organizacije. V: Kovač J. in Kavčič, B. *Sodobna razlaga organizacije*, Kranj: Moderna organizacija, 2000, 261–190.
- Vila, A., in Kovač, J. *Osnove organizacija in managementa*. Skripta. Kranj: Moderna organizacija, 1997.

Tako kot Vila lahko trdimo, da so vsako podjetje, družba, zavod ali društvo v resnici organizacije, ki so vedno rezultat racionalnega in vnaprej zamišljenega povezovanja in usklajevanja skupine ljudi in njihovih aktivnosti v nek skupen sistem z določenimi viri (finančnimi, materialnimi ipd.). Tak sistem ima svoj namen oziroma cilje, ki so skupni tej skupini ljudi. Ko trdimo, da je tak sistem organiziran, to pomeni, da določimo, kakšni bodo odnosi v tej skupini ljudi, kako bodo ti medsebojno sodelovali ter koordinirali naloge in akcije. Pri tem nikakor ne smemo pozabiti, da moramo ljudem dodeliti tudi odgovornost. Navedeno moramo narediti zato, saj le tako lahko dosežemo zastavljene cilje, pri čemer pa nikakor ne smemo pozabiti na učinkovitost dela (Vila, 1983, v: Vila in Kovač, 1997, 18).

Organizacije lahko klasificiramo glede na cilje njenih članov (podjetja, društva ipd.), notranjo strukturo (centralizirane/decentralizirane, demokratične/avtokratične, prisilne/prostovoljne), število članov (velike, srednje, male, mikro), aktivnost članstva (občasne, stalne); formaliziranost (predpisanost načina delovanja in obnašanja), vzorec nastanka (spontane, načrtovane) (lasten vir, prirejeno po Kovač, 2002).

(* Izberite si poljubno organizacijo in razmislite, kako bi jo klasificirali.)

1.2 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST ORGANIZACIJ

Predhodno smo že omenili, da je za vsako organizacijo pomembno, da dosega zastavljene cilje na učinkovit način. Da bomo znali ločiti pojma učinkovitost in uspešnost, je treba poudariti, da učinkovitost ne vodi vedno k uspešnosti organizacije. Navedeno lahko podkrepimo z zelo enostavnima primeroma. Če organizacija učinkovito izrablja sodobno tehnologijo za proizvodnjo nekega izdelka, ni nujno, da bo zgolj zaradi tega uspešna, kajti če proizvaja izdelek, za katerega ni povpraševanja na trgu, ga bo težko prodala in njeno delovanje bi težko ocenili kot uspešno. Poslovni sekretar je lahko izredno učinkovit: v največji možni meri izkorišča sodobno informacijsko tehnologijo in znanje na področju pisarniškega poslovanja, pa je zaradi močnega primanjkljaja znanja na primer na področju komuniciranja lahko povsem neuspešen. Za potrebe jasne razmejitve in razumevanja obeh pojmov, v nadaljevanju podajamo kratko obrazložitev.

Učinkovitost (efikasnost, ang. *Efficiency*) je izražena z nizom kvantitativnih kazalcev, torej merljivih količin, ki imajo večinoma finančni pomen in jih lahko prikažemo z naslednjo obliko.

(* Primer kazalcev učinkovitosti: produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost idr.)



Slika 3: Formula za učinkovitost organizacije

Vir: Lasten, 2009

Uspešnost (efektivnost, *ang. Effectiveness*) označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema, ker je lahko vsakdo uspešen ali neuspešen. Izhaja iz vrste kriterijev oziroma kazalcev, ki jih je lahko toliko, kolikor si jih lahko izmislimo.

Primeri kazalcev uspešnosti: produktivnost, ekonomičnost, zunanja podoba (image), zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov, produktivnost, učinkovitost, profit, kvaliteta proizvodov ali storitev, nesreče pri delu, rast, izostanki z dela, fluktuacija, zadovoljstvo pri delu, motivacija, morala, kontrola, kohezija, konflikti, fleksibilnost, planiranje, soglasnost o ciljih, strinjanje z normami, sposobnosti nadrejenih, informacijsko-komunikacijska tehnologija, posloводство, pripravljenost, izkoriščanje okolice, stabilnost, vrednost človeških zmogljivosti, participacija, izobrazba in razvoj, poudarjanje dosežkov, itd.

Presoja uspešnosti organizacij je lahko objektivna, na primer na trgu, ali pa subjektivna, na primer presoja uspešnosti neprofitnih organizacij. Vedeti je treba, da poleg kvantitativnih kazalcev obstajajo še kvalitativni kriteriji in samo oboji skupaj lahko definirajo organizacijsko uspešnost. Uspešno podjetje skrbi za svojo prihodnost in glede na to definira svoje cilje in izpelje tudi vse potrebne aktivnosti za njihovo uresničitev.

1.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Kot smo uvodoma zapisali, je za uvajanje sprememb v organizaciji treba poznati posamezne značilnosti organizacije. Organizacijska struktura je ena izmed njih. Predstavljamo si jo lahko kot okvir za delitev in razporeditev nalog znotraj organizacije, razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na podlagi različnih kriterijev. Ljudje v organizaciji vstopajo v medsebojne odnose, med njimi se oblikujejo določena razmerja, ki so lahko bolj ali manj formalna. Taka razmerja oblikujejo strukturo organizacije (podjetja, zavoda, agencij ipd.) ali pa tudi neformalne družbe.

V praksi pogosto povezujemo organizacijsko strukturo z različnimi prikazi – organigrami, ki jih bomo prikazali v nadaljevanju. Taki organigrami so pogosto sestavina temeljnega akta v organizaciji, ki se imenuje akt ali pravilnik o sistemizaciji in/ali organizaciji. Več o aktu o sistemizaciji najdete v 8. členu Zakona o delovnih razmerjih (http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih, 19. 3. 2010).

(* Dobro si je ogledati konkreten primer temeljnega akta v izbrani organizaciji.)

(* Če izvzamemo podjetja, ki nimajo nobenega zaposlenega, lahko rečemo, da imajo številna podjetja oziroma organizacije več nivojev vodij. V večjih sistemih je na samem vrhu lahko direktor ali predsednik uprave ipd., nižje jim sledijo direktorji ali vodje posameznih področij, na primer direktor prodaje, računovodstva, proizvodnje ipd. Še nekoliko nižje v tako imenovani piramidi najdemo vodje ali delovodje, najnižjo raven pa predstavljajo ostali zaposleni. Večje organizacije imajo običajno več takih hierarhičnih nivojev. Na drugi strani

se večje organizacije med seboj lahko razlikujejo tudi po širini hierarhične piramide; nekatere imajo lahko veliko vodij na najnižjem nivoju (delovodij) in zelo malo vodij na višjem. Če bi tako organizacijo ponazorili s piramido, bi bila ta na dnu zelo široka in obratno. Tako bodo za večje organizacije značilni številni pravilniki in navodila, v manjših organizacijah pa jih je praviloma manj. Ob primerjavi dveh organizacij lahko ugotovljamo tudi razliko pri sprejemanju odločitev: v nekaterih organizacijah sprejemajo odločitve predvsem na vrhu piramide, v drugih pa tudi nižje. V organizaciji, ki se ukvarja z razvojno dejavnostjo in zaposluje visoko izobražene strokovnjake, je skoraj nemogoče najti izredno avtoritativnega vodja.)

Organizacijska struktura, po kateri se organizacije med seboj razlikujejo, ima tri ključne dimenzije: kompleksnost, formalizacijo in centralizacijo (Vila in Kovač, 1997, 15). Če želimo izboljšati strukturo, pomeni, da najprej analiziramo posamezne dimenzije organizacije in jih skušamo racionalizirati oziroma narediti učinkovitejše.

Kompleksnost pomeni razvitost organizacijske strukture v širino in višino. Z njo opišemo funkcije, oddelke, službe (definiranje na podlagi delitve dela, s katero dobimo število organizacijskih ravni in širino organizacije in kar prikažemo z organizacijsko shemo).

S formalizacijo razumemo definiranje organizacijskih politik, splošnih smernic, ki določajo meje, znotraj katerih posamezniki sprejemajo svoje odločitve. S formalizacijo je opredeljena predpisana in standardizirana. Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov, procedur in različnih navodil, ki jim je treba slediti, da so naloge opravljene.

Centralizacija se nanaša na koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev in planiranje. Ločimo centralizirane in decentralizirane organizacije. Običajno enačimo decentralizirane z demokratičnim načinom vodenja in centralizirane z avtokratičnim vodenjem.

Za vse funkcije v podjetju velja, da ni dovolj, da jih zgolj določimo, ampak jih moramo definirati tudi z vidika poslovanja. Preprosto povedano: ni dovolj, da marketing vrišemo v organigram, treba ga je globlje definirati. To s tega vidika pomeni, da določimo število ljudi, ki bodo tam delali, njihove naloge, stopnjo izobrazbe, potrebne delovne izkušnje, dodatna znanja, pristojnosti, odgovornosti ipd.

(Skušajte analizirati organigram v izbrani organizaciji z vidika kompleksnosti, centralizacije in formalizacije.)*

1.3.1 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo

Kadar želi organizacija vpeljati neko novo dejavnost, najprej preveri, ali je ta v okolju sprejemljiva. Če na primer ugotovi, da bi bilo dobro obstoječo proizvodno dejavnost dopolniti z lastno prodajno mrežo, mora določiti strateške cilje. To pomeni, da določi, kako in do kdaj bo kaj naredila, da bo na primer čez pet let imela lastno prodajno mrežo. Zelo verjetno je, da bodo novi strateški cilji povezani s spremembo organizacijske strukture. Drugače povedano: če nimajo ljudi v organizaciji, ki so sposobni oblikovanja prodajne mreže, bodo morali take strokovnjake poiskati na trgu ali pa dodatno usposobiti že zaposlene. Za novo dejavnost bo moral biti nekdo odgovoren, zato bo treba določiti vodjo ali menedžerja tega projekta. Če je v organizaciji močna hierarhija, bo treba razmisliti tudi, ali bi bilo bolj učinkovito, če bi za doseg tega cilja uvedli projektni način dela. Vsekakor bo treba zaposliti precej novih prodajalcev.

Opisani primer potrjuje dejstvo, da se vsaka sprememba, ki jo želimo izpeljati, bolj ali manj kaže s potrebno spremembo v strukturi.

Če želimo spreminjati strukturo organizacije, moramo upoštevati dejavnike, ki nanjo lahko vplivajo. Eden izmed dejavnikov so gotovo **strateški cilji organizacije**. Obstoj vsake organizacije namreč temelji na nekem razlogu – namenu (poslanstvu). Iz tega namena posledično izvirajo tudi cilji. To so strateški cilji organizacije, iz katerih izhajajo specifični cilji, ki so veliko bolj konkretni. Ko so izbrani strateški cilji, je treba poskrbeti za njihovo uresničitev.

(Ali poznate namen, zaradi katerega je ustanovljena šola, ki jo obiskujete? Poznate njeno vizijo in strateške cilje?)*

(Vsak državljan uporablja storitve upravnih enot, ki nam na primer izdajo rojstni list, poročni, vozniško dovoljenje ipd. Postopek izdaje osebne izkaznice je natančno predpisan in poteka že dolga leta zelo podobno. Nekoliko se spreminja le oblika osebne izkaznice. Velika večina polnoletnih državljanov ima ta osebni dokument, zato je od organizacije, v tem primeru države, učinkovito, da tak postopek podrobno predpiše. Natančna dorečenost postopkov je primerna tedaj, ko je okolje stabilno in se ne spreminja pogosto, v navedenem primeru sodi k pomembnim dejavnikom okolja zakonodaja, ki ureja osebne dokumente. Ta pa se nikakor dnevno ne spreminja.)*

Kot izhaja iz opisanega primera, je naslednji pomembni dejavnik pri izbiri organizacijske strukture **organizacijsko okolje**. Sestavljeno je iz treh podsistemov: splošnega, specifično operativnega in notranjega okolja (Vila in Kovač, 1997, 156–161). Kaj sodi v posamezno vrsto okolja, je razvidno iz slike 6. Ko je okolje negotovo, so podsistemi okolja močnejše povezani, prihaja do večje stopnje kompleksnosti oziroma močnejša diferenciacije. Stabilnejše okolje zahteva večjo stopnjo formalizacije in standardizacije, večja kompleksnost okolja pa zahteva več decentralizacije.

Tabela 1: Sestava podsistemov okolja

Splošno okolje	Specifično operativno okolje	Notranje okolje
• splošno politično okolje in vlada, • pravno okolje, • tehnološko okolje, • demografsko okolje, • socio-kulturno okolje.	• splošno ekonomsko okolje, • kupci, • dobavitelji in viri surovin, • konkurenca, • delovna sila, • interesne skupine, • finančne institucije.	• delničarji, • notranje interesne skupine, • zaposleni, • vodstvo.

Vir: Lasten, prirejeno po Vila in Kovač, 1997, 156–161

(Organizacija, ki na podlagi analiz ugotovi, da je cena njenih proizvodov previsoka, ker vsebuje velik delež stroškov dela, mora nekaj ukreniti. Možna rešitev je nabava sodobne opreme in strojev, ki so računalniško vodeni. Zamenjava zastarele opreme in strojev z novo, računalniško vodeno bo gotovo privedla do zmanjšanja števila zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe in morda v nove zaposlitve inženirjev, če jih taka organizacija nima.)*

Tehnologija združuje informacije, opremo, tehniko in procese, ki so potrebni, da se vložek v procesu pretvori v izložek. Zahteva delovno silo, določene organizacijske procese in

prilagojeno oblikovanje dela in pomembno vpliva na strukturo organizacije (Vila in Kovač, 1997, 167–170).

(Razmislite o značilnosti tehnologije v organizaciji, ki jo poznate.)*

Tudi **velikost organizacije** je dejavnik, ki ga moramo upoštevati pri oblikovanju organizacijske strukture; ta pomembno vpliva na formalizacijo in kompleksnost, na centralizacijo pa nepomembno. Velikost organizacije oziroma podjetja izražamo s številom zaposlenih in drugimi kriteriji. Zakonska podlaga za delitev gospodarskih subjektov je zapisana v Zakonu o gospodarskih družbah, ki loči mikro, mala, srednja in velika podjetja. Tisti, ki se želite seznaniti z natančno razmejitvijo podjetij po velikosti, lahko to pogledate v 55. členu Zakona o gospodarskih družbah², ki je dostopen na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036>.

(Glede na to izhodišče si izberite organizacijo v vašem okolju in jo umestite po velikosti.)*

V večjem podjetju je običajno prisotno večje število hierarhičnih nivojev in vertikalna razvejanost. Med velikostjo in formalizacijo obstaja prav tako velika povezava, kar je razumljivo, saj v velikih organizacijah fizično ni mogoče izvajati kontrole nad izvajanjem, zato je treba določiti različna pravila in standarde (Vila in Kovač, 1997, 171–173).

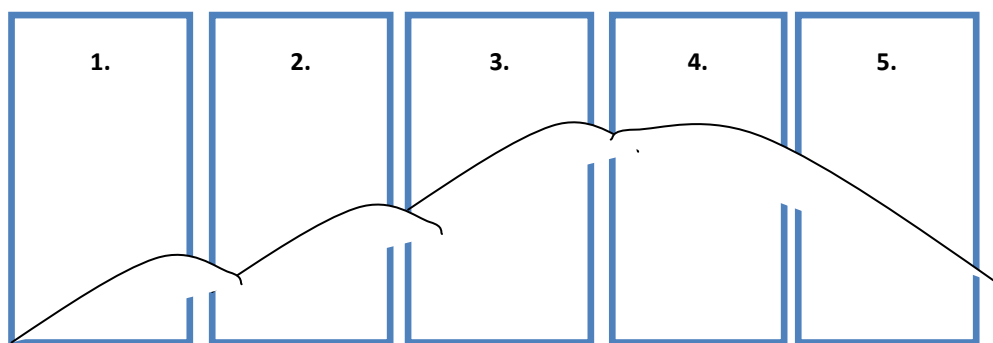
(Podjetje z dolgoletno tradicijo v proizvodnji čistil in prehrabnih izdelkov se je pred leti znašlo v hudi krizi. Na trg, kjer je prodajalo čistila, je vstopila multinacionalna družba, ki ji niso mogli konkurirati. Podjetje je z njo sklenilo pogodbo o poslovnem sodelovanju na področju distribucije čistil. Ta odločitev je podjetju, ki je bilo v končni fazi življenjskega cikla omogočila ponoven vzgon in preživetje.)*

Poleg naštetih dejavnikov sta pomembna tudi **življenjski cikel organizacije** (podjetja) in **menedžment**. Podobno kot velja za življenjski cikel, velja tudi za vsako organizacijo, prehaja namreč skozi različne faze svojega obstoja (Vila in Kovač, 1997, 174–176).

Vendar pa podjetje ni živo bitje, zato lahko faze življenjskega cikla le pogojno označimo z sledečim zaporedjem: rojstvo, otroštvo, mladost, zrelost, starost in smrt. Podjetje je namreč lahko (in mora biti) hkrati v več življenjskih fazah, načeloma pa sploh ni nujno, da kot celota preneha obstajati. Po običajnem pojmovanju razčlenjujemo življenjski cikel podjetja na nekaj idealno tipičnih konfiguracij podjetja (Belak et al., 1997; Bleicher, 1995; Burkhardt in Sager, 1994; Pümpin in Prange, 1991; Zubelbühler, 1989; v: Kajzer, 2005, 12).

Z upoštevanjem navedenih razmislekov omenjenih avtorjev prikazujemo v naslednji sliki življenjski cikel podjetja s petimi fazami: ustanovitev (izgradnja), rast, diferenciacija, konsolidacija in kriza (Kajzer, 2005, 13).

² Vir: Zakon o gospodarskih družbah (uradno prečiščeno besedilo) (ZGD-1-UPB3) Ur.l. RS, št. 65/2009, dostopen na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>, 3. 4. 2010.



Slika 4: Življenjski cikel podjetja po Zuberbühlerju
Vir: Lasten, prirejen po Zuberbühler, 1989, v: Kajzer, 2005, 13

Kot smo že nakazali, ima vsaka izmed navedenih faz specifične lastnosti. Po Zuberbühlerju (1989) potrebujemo v fazi izgradnje pionirja, v fazi rasti »maherja«, v fazi diferenciacije stratega, v fazi konsolidacije trenerja in v fazi krize sanatorja. Kajzer meni, da so v življenjskem ciklu podjetja posebno kritični prehodi iz ene v drugo življenjsko fazo (Kajzer 1998, v: Kajzer, 2005, 13).

Kovač in Vila zagovarjata drugačno delitev faz razvoja; pri tem ločita fazo uvajanja, rasti, zrelosti in zasičenja. Po njunem mnenju ima vsaka faza določene zahteve do organizacijske strukture (Vila in Kovač, 1997, 175).

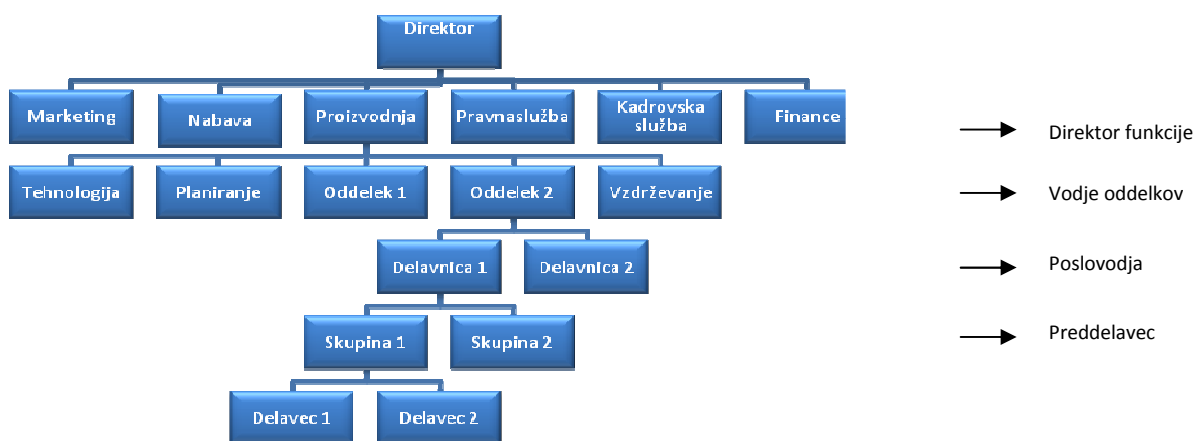
(Razmislite, v kakšni fazi življenjskega ciklusa je organizacija, v kateri delujete.)*

Preden nadaljujemo s podrobnim pregledom možnih organizacijskih struktur, je treba pojasniti, kaj je **avtoriteta**. Avtoriteto pogosto razumemo kot pravico ukazovanja, ki jo ima nadrejeni v odnosu do podrejenega. V organizaciji to povezujemo s hierarhijo. Poznamo tri vrste organizacijskih avtoritet: **linijsko**, ki je definirana pravica ukazovanja; **štabno**, ki je definirana kot pravica svetovanja, in **avtoriteto funkcij**, ki je definirana kot pravica postavljanja zahtev.

V nadaljevanju sledi kratek pregled najpogostejših oblik organizacijskih struktur, ki jih lahko uporabimo kot podlago za uvajanje sprememb v organizaciji. Treba je poudariti, da so v praksi čiste oblike organizacijskih struktur redke, najpogosteje gre za dopolnjevanje različnih oblik.

1.3.2 Linijska organizacijska struktura

Pri linijski organizacijski strukturi ima vodilna oseba pravico odločanja in izvedbe samostojnih dejavnosti v okviru organizacijskih politik. Ta odnos je enostaven in direkten, teče premočrtno od najvišje do naj nižje ravni v organizaciji. Iz organizacijske sheme je razvidno, kdo je komu nadrejen in kdo komu podrejen; prav tako je razvidno, na kateri organizacijski ravni je posamezni oddelek.



Slika 5: Linijska organizacijska struktura
Vir: Lasten, 2008

1.3.3 Štabna organizacijska struktura

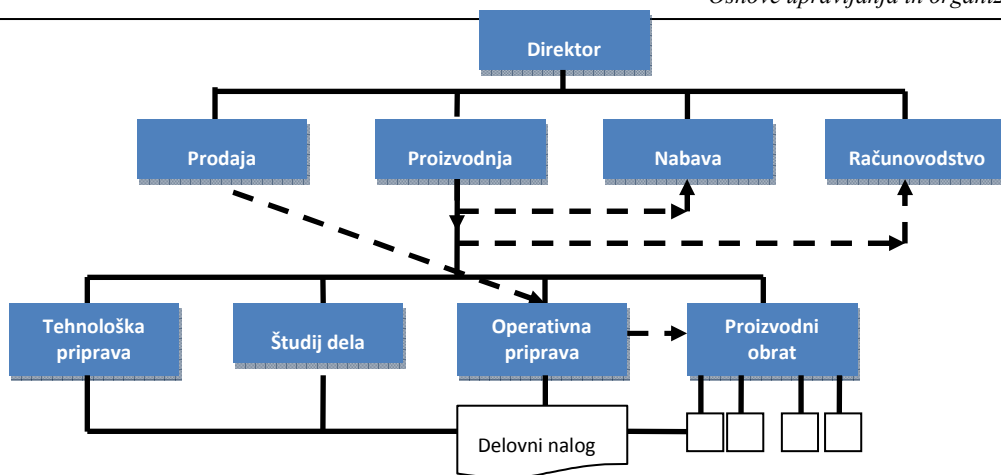
Za razumevanje štabne organizacijske strukture je pomembno vedeti, da obstajata dve vrsti štabnih organov. Za **osebni štabni organ** je značilno, da je dodeljen nekemu vodilnemu delavcu zaradi določenih specifičnih znanj (svetovalec). **Specializirani štabni organ** je po navadi oddelek ali služba, ki je večja ali manjša in je specializirana za določeno področje organizacijskih aktivnosti; v večini primerov jih uporablja vsa organizacija. Taki primeri so lahko pravna služba, računovodstvo, kadrovska služba ipd. Štabi so v organigramih vedno narisani pravokotno. Lahko se nahajajo na različnih nivojih. Taki sistemi so znani s področja vojske.



Slika 6: Štabna organizacijska struktura
Vir: Lasten, 2008

1.3.4 Funkcijska organizacijska struktura

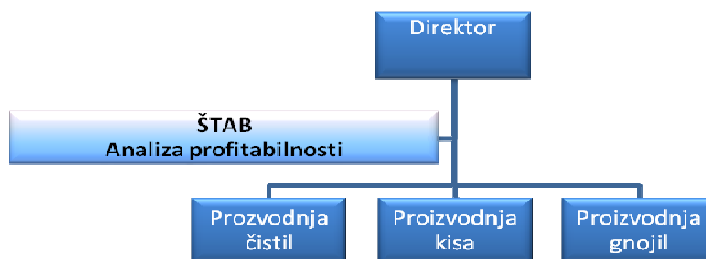
Za funkcijsko organizacijsko strukturo je značilna delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Taka oblika ima prednost v visoki stopnji specializacije in koncentracije znanja, enotnem nastopanju, na primer na trgu, in razvoju posameznih funkcij. Njene slabosti se kažejo v nepovezanosti med funkcijami pri izvajanju skupnih nalog.



Slika 7: Funksijska organizacijska struktura
Vir: Lasten, 2008

1.3.5 Divizijska organizacijska struktura

Za divizijsko organizacijsko strukturo je značilno, da je sestavljena iz različnih avtonomnih enot, ki vsaka zase poslujejo samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsako tako enoto imenujemo divizija in je lahko tudi samostojno podjetje. Vsaka divizija ima lasten razvoj, poslovno strategijo, nastop na trgu ipd. Vrh podjetja jim določa le usmeritve, okvirno definira strateške cilje in zagotavlja finančna sredstva. Divizije težijo k neodvisnosti. Tako strukturo najdemo pri velikih podjetjih, tako imenovanih konglomeratih³. Od drugih oblik jo ločimo glede na delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi izdelkov, regij ali drugih kriterijih. Prednost te oblike je decentralizacija prodajne, nabavne in drugih funkcij (na primer prodaja in nabava na enem mestu) in hitro odzivanje na spremembe na trgu, pomanjkljivosti pa sta med drugim neusklajenost in nepovezanost med divizijami.



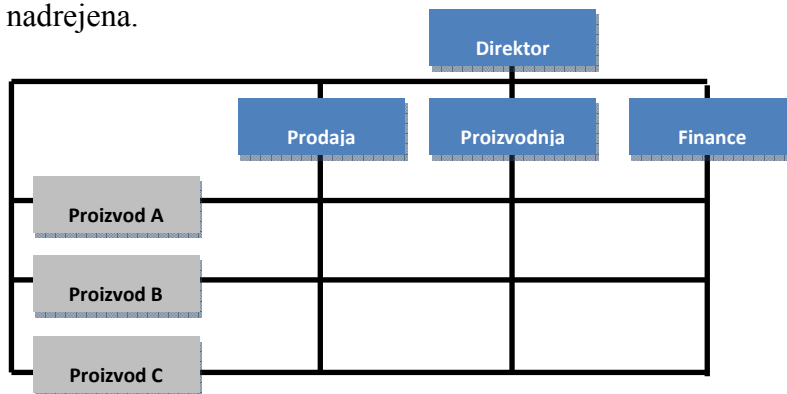
Slika 8: Divizijska organizacijska struktura
Vir: Lasten, 2008

1.3.6 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Pomembna lastnost strukture je dvojno vodenje, kar pomeni, da so meje med oddelki izbrisane. Pomeni rešitev za situacije, ko v organizaciji ni na voljo dovolj strokovnega

³ »konglomerát -a m (â) petr. kamnina, sestavljena iz zaobljenih kosov starejših kamnin, zlepljenih med seboj z vezivom, labora: trdno sprijet konglomerat; pren. konglomerat političnih in socialnih idej ♦ geol. bazalni konglomerat, ki je bil pri prodiranju morja na kopno najprej odložen«; dostopno na: <http://k.abecednik.com/konglomerat.html>, 23. 3. 2010.

kadra, katerega bi lahko ločili od njihovih rednih nalog. Določi se vodstvo projekta, osebe pa ostanejo na rednih delih pod linijskim nadzorom. V tem primeru prihaja do dvojnega vodenja, saj je posameznik odgovoren vodji projekta in linijskemu vodji. Njena temeljna značilnost je delitev drugega hierarhičnega nivoja na podlagi funkcijske in objektne zaokrožitve delovnega področja. Prednosti te oblike so učinkovito izkoriščanje virov; organizacija je zelo elastična, saj se timi oblikujejo po potrebi. Ključna slabost se kaže v sistemu usmerjanja; posameznik ima v resnici dva nadrejena.

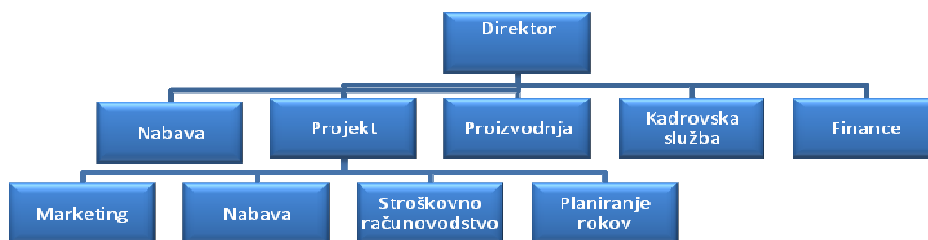


Slika 9: Matrična organizacijska struktura
Vir: Lasten, 2008

1.3.7 Projektna organizacijska struktura

Projekt je skupek vseh ukrepov oziroma aktivnosti, ki so potrebne za to, da dosežemo nek programirani cilj ali izvedemo neko nalogo. Običajno so projekti enkratni in neponovljivi. Če se ponavljajo, postanejo program oziroma dejavnost. Glavni namen projekta je njegov konec v dogovorjenem pogodbenem roku, definirani kvaliteti in vsoti predvidenih stroškov. Za projektno organizacijo je značilen vodja projekta, ki koordinira delo z drugimi člani projekta, pri čemer ima točno določen cilj, rok, sredstva in ljudi. Ko se projekt zaključi, se ta organizacijska struktura ukine.

S to obliko je mogoče doseči visoko koncentracijo na nalogo in posledično visoko stopnjo učinkovitosti. Projektna struktura je sekundarna, ker je izpeljana iz primarne strukture. V shemi je projektna organizacija prepoznavna po delitvi drugega hierarhičnega nivoja glede na projektni pristop.



Slika 10: Projektna organizacijska struktura
Vir: Lasten, 2008

1.3.8 Ad hoc organizacijska struktura

Vedno se porajajo potrebe po spremembah v organiziranju, med drugim tudi potreba po tako imenovani *ad hoc* organizaciji. Ta nastane na podlagi enostavne logike in iznajdljivosti v situacijah pod pritiskom, ko gre za pomembnosti rešitve, in je običajno tudi časovno omejena. Adhokracija izhaja iz besede »*ad hoc*«⁴, kar pomeni »za določene posebne primere« in dobesedno »za kar koli, iz katerega koli razloga«.

Temeljne značilnosti te strukture so fleksibilni timi s strokovnjaki različnih strok, šibka formalizacija, visoka stopnja decentralizacije in demokratičnost odločanja. Vodja takega tima je samo prvi med enakimi. Planiranje in izvajanje nista ločena procesa. Prednosti take oblike organizacije sta fleksibilnosti in kreativnosti, slabost pa možni konflikti med člani tima, nejasna odgovornost in možnosti, da hkrati prihaja do zahtev po istih virih.

Na kratko smo nanizali le nekatere možne organizacijske strukture. Podrobnejše in obširnejše opise organizacijskih struktur si lahko ogledate med drugim tudi na teh spletnih straneh:

- http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mavsar1132.pdf,
- http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/saksida35.pdf,
- http://www.ediplome.fm-kp.si/Kukovicic_Ales_20070829.pdf.

(* Na podlagi predstavljenih oblik organizacijskih struktur analizirajte organizacijo, ki jo dobro poznate.)

1.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Pri učeči se organizaciji ne gre za poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (na primer kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije **ne dovoljuje birokratskega načina organizacije** oziroma izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo zaposleni občutek medsebojne povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja.

Učeča se organizacija ima **plosko horizontalno strukturo**, v kateri so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da povsod v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej. Tako je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju. Res je, da nudi hierarhija v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar pa postane v hitro spreminjajočem se okolju taka struktura okorna. Menedžerji se zato niso

⁴ *Ad hoc* je fraza latinskega izvora in pomeni »za ta namen«. Normalno označuje rešitev, ki je specifična za to nalogo ali problem, se je ne da posplošiti in je neuporabna za druge namene. Znani primeri so organizacije, komiteji in komisije, postavljene na nacionalni ali internacionalni ravni za specifično nalogo. Na drugih področjih lahko uporabimo izraz »po meri«. Možne so izpeljanke iz latinščine, na primer AdHoc, adhoc ali ad-hoc, dostopno na: http://sl.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc, 23. 3. 2010.

sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti. To je gotovo zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije.

V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna **odgovornost menedžerjev** ni sprejemanje odločitev, temveč **ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji**. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je mogoče neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in več informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev.

Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je **moč** in ta mora biti v učeči se organizaciji **horizontalno razporejena**. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša menedžerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa tudi s kupci in dobavitelji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja (Možina, 2004).

1.5 ORGANIZACIJSKA NAČELA

Organizacijska načela so pravila, ki jih moramo upoštevati, ko oblikujemo organizacijsko strukturo in organizacijski proces. Oblikovanje organizacijske strukture sicer praviloma ne sodi v pristojnost poslovnega sekretarja, prav pa je, da jih pozna, saj lahko tako pomembno prispeva k izvajanju procesov v organizaciji.

(V praksi pogosto prihaja do problemov, ki izvirajo iz nepopolne ali nekvalitetne komunikacije med zaposlenim in vodjem. Navodila za delo so nepopolna in ne vsebujejo pomembnih informacij o tem kaj, kako in do kdaj je treba nekaj narediti. Do problemov prihaja tudi takrat, ko v skupini, ki ima določene naloge, ni znano, kdo je za kaj odgovoren. Z navedenimi informacijami morajo biti zaposleni seznanjeni praviloma vnaprej. Če želimo izboljšati delovanje organizacije, seveda ne smemo zanemariti izrednega pomena zadovoljstva zaposlenih pri delu, ki ima pomemben vpliv na doseganje zastavljenih rezultatov, in vidik zdravja ter varstva pri delu.)*

Za učinkovito organizacijo je treba slediti naslednjim načelom (Schneider, 2007, 51–53):

- **enotnost in jasnost pri dodeljevanju nalog** – skupne naloge mora v celoti izvajati le en človek;
- **enotnost in jasnost pri dodeljevanju odgovornosti** – vsakogar mora voditi le en nadrejeni; področje odgovornosti mora biti jasno opredeljeno;
- **omejevanje samostojnosti pri izvajanju nalog naj bo izjema in ne pravilo;**
- **pri izvajanju nalog naj bo čim več avtomatskih kontrol;**
- **upoštevanje potreb zaposlenih** je pomembno zaradi dveh vidikov:
 - a. človeškega, kar pomeni upoštevati potrebe delavcev pri oblikovanju delovnega časa, poskrbeti, da so delovna mesta čim varnejša, da je delovna oprema čim bolj ergonomična ipd.;

- b. ekonomskega, saj je znano, da so zadovoljni delavci učinkovitejši, samostojnejši, bolj zdravi in v podjetju ustvarjajo večji dobiček kot nezadovoljni delavci;
- **dodeljevanje nalog iz enega mesta** – podrejeni naj prejema navodila samo od enega nadrejenega, zato pri linijski organizacijski strukturi in sistemu vodenja ne prihaja do prikrivanja nalog; slabost tega načela je dolga informacijska pot;
- **dodeljevanja nalog po neposredni poti** – navodila naj bodo dana po čim krajši poti; slabost tega načela je, da se pogosto prikrivanje nalog.

(Razmislite, katero izmed navedenih organizacijskih načel v vašem okolju ni upoštevano. Kako bi kot poslovni sekretar lahko prispevali k odpravljanju pomanjkljivosti in s tem k izboljšanju rezultatov organizacije?)*

1.6 ORGANIZACIJSKI PROCESI

Oblikovanje organizacijske strukture je le prvi korak pri oblikovanju organizacije. Za njeno delovanje moramo oblikovati še procese, ki bodo strukturi dale dinamiko. Uresničevanje nalog uresničuje to dinamiko, ki pa v organizaciji poteka vedno v procesih.

Struktura je statični vidik organizacije, je njen trenutni presek. Organizacija pa deluje izključno v procesu. Procesni vidik je niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu (lasten vir, prirejeno po Kovač, 2002).

Organizacijski procesi so bolj ali manj tesno povezani in se delijo na podprocese. Vsi procesi v organizaciji pa skupno tvorijo poslovni proces organizacije. Tudi organizacijske procese prikazujemo z organigrami. Pomembno je, da vsebujejo tudi razlago posameznih uporabljenih simbolov.

Pravimo, da so organizacijski procesi modularni, saj je skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema sestavljen iz večjega števila osnovnih organizacijskih procesov, ki pa se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno delovanje organizacije. Tako potekajo poslovni procesi na vseh hierarhičnih ravneh v organizaciji: na strateški, taktični in operativni. Ti procesi se medsebojno dopolnjujejo in nadgrajujejo (Vila in Kovač, 1997, 187–189).

Za vsako organizacijo bi moralo veljati, da cilji iz nižjega nivoja izhajajo iz višjega. To bi v praksi pomenilo, da se cilji, ki jih zastavi najvišji vrh menedžmenta (direktor, ravnatelj, predsednik uprave ipd.) morajo »prezrcaliti« do najnižjega nivoja v podjetju.

Primere zapisov strateških ciljev nekaterih slovenskih podjetij si lahko ogledate na teh naslovih:

- http://www.telekom.si/podjetje/osebna_izkaznica/strateski_cilji_in_usmeritve/,
- <http://www.lg-metal.si/index.php?s=o-podjetju&ss=poslanstvo>,
- http://www.rikoribnica.com/slo/kdosmo_vizija.html.

Primer: Neka organizacija ima namen vstopiti na trg z izdelkom, ki potrebuje triletni razvoj in bo imel šestletno življenjsko dobo. To pomeni, da sprejme strateško odločitev za devet let! Realizacija se začne z delom pri razvoju, v laboratoriju in projektnem biroju ipd. Taktika za realizacijo bo oblikovana na podlagi analiz, informativnih testov, alternativ... dokler se ne naredi najboljša konstrukcija ali projekt, ki se nato operativno izdelava v konstrukcijske oddelku. Pomembno je vedeti, da taktična raven v tem primeru deluje relativno neodvisno, s samo občasnim obveščanjem odgovornih organov. Strateška raven se vplete le, če je treba

spremeniti strateški cilj; hkrati pa na operativnem nivoju poteka delo z obstoječo proizvodnjo, ki je prešla že davno s strateškega in taktičnega nivoja.

1.7 NOVE METODE OBLIKOVANJA DELA

Ana Novak se je po zaključku višje strokovne šole za poslovne sekretarje zaposlila na prostem delovnem mestu receptorjke v srednje velikem podjetju, ki se je ukvarjalo z igralniško tehnologijo. Njene glavne naloge so bile: vodenje evidence vstopa v stavbo, sprejem in oddaja poštnih pošilk in fotokopiranje. Po krajšem obdobju ji je postalo dolgčas, saj delo ni bilo zahtevno, še huje pa je bilo, da so bila v delovnem času pogosta obdobja brez dela. Takrat je pogosto vzela krpo in samoiniciativno brisala prah v predprostoru recepcije, kjer so bili razstavljeni prodajni eksponati. Podjetje je kmalu prešlo na nov informacijski sistem in uvedlo elektronsko poslovanje, v katero je bilo vključeno tudi evidentiranje vhodne in izhodne pošte. To je bila zanjo enkratna priložnost. Vodji splošnega sektorja je izrazila pripravljenost, da se usposobi za te nove naloge in tako zapolni delovni čas z zahtevnejšimi nalogami. Njen predlog je bil sprejet. Usposabljanja za sta se udeležili s sodelavko, ki je opravljala delo v tajništvu. Ta poteza se je izkazala kot pozitivna za podjetje in njo samo. Ana je bila izredno zadovoljna, ker so ji zaupali bolj zahtevne naloge. Ta sprememba ji je tudi omogočila, da je v času letnega dopusta in drugih odsotnosti nadomeščala sodelavko iz tajništva.

Opisani primer kaže na to, da je mogoče naloge z enega delovnega mesta porazdeliti na več zaposlenih. S tem se znanje in sposobnosti več ljudi uporabi pri eni delovni nalogi. Na drugi strani pa zaposlenemu dodelitev novih nalog pomeni obogatitev dela. V zadnjem obdobju se pojavljajo nove smernice pri organiziranju dela, ki so naravnane k večji učinkovitosti in uspešnosti dela. Zelo pogoste so lahko tudi pri delu poslovnega sekretarja, zato je prav, da jih okvirno predstavimo. Gotovo ste že slišali za katero izmed možnosti: za **širitev dela** (ang. *job-enlargement*), **obogatitev dela** (ang. *job-enrichment*), **menjavo dela** (rotacija, ang. *job-rotation*), **delitev dela** (več ljudi na enem delovnem mestu), **gibljev delovni čas** (dnevni, tedenski, letni), **fleksibilnost organizacije** in **opravljanje dela na daljavo** (delo na domu).

Tako obogatitev kot razširitev dela temeljita na predpostavki, da obseg in kvaliteta dela vplivata na zadovoljstvo pri delu, kar je povezano s produktivnostjo in učinkovitostjo pri delu. Razširitev dela naj bi zmanjšala ponovljivost, ki negativno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Če je delovni proces razdeljen na operacije, ki so enostavne in se ponavljajo, bi razširitev dela pomenila, da delavec ni zadolžen samo za eno operacijo ampak za več operacij (Kanjuro-Mrčela, 1998, 2).

Job-rotation je oblika dela, s katero posamezniku namenijo določeno obdobje izključno za usposabljanje, ne da bi mu dodelili konkretno delo. Posameznik kroži od oddelka do oddelka, kjer lahko opazuje, kako se izvajajo različne naloge, in na ta način preverja in preizkuša svoje znanje in sposobnosti, pridobljene v procesu izobraževanja. Glavni namen tega pristopa je, da novo zaposleni spozna celotno organizacijo, posamezne oddelke, posamezne funkcije ter specifično naravo dela, kjer lahko tudi preverja, katero delo mu ustreza in katero ne. Tak način dela se običajno izvaja v večjih organizacijah (Brečko, 2004, 2).

Menjava dela (rotacija) se pogosteje uporablja pri vodilnih delavcih kot pri drugih delavcih, da bi se razširilo njihovo poznavanje podjetja, kar naj bi jim pomagalo pri vodenju. Za rotacijo (menjavo dela) velja, da razširja splošna znanja zaposlenega, kar je pozitivno, ker bo oseba, ki ima jasno predstavo o celotnem podjetju, lažje in bolje opravljala svoje delo. Po

drugi strani so zagovorniki specializacije kot nujnega pogoja uspešnosti do rotacije kritični in ji očitajo, da spodbuja diletantizem in površnost, ki lahko škodujeta poslovanju (Kanjuo-Mrčela, 1998, 3).

Analize, ki so jih izvajali v ameriških podjetjih, v katerih so uvajali različne oblike obogatitve dela, so ugotovile, da so bile posledice uvajanja pozitivne za podjetja: povečana produktivnost, zmanjšani odsotnost z dela in fluktuacija ter izboljšanje vzdušja v podjetju. (Koontz in Weihrich, 1988). Toda programi obogatitve dela imajo tudi omejitve. Te so povezane s tehnologijo, ki včasih omejuje možnosti obogatitve dela in stroški, povezani s tovrstnimi programi (Kanjuo-Mrčela, 1998, 2).

Delitev dela je povezana s prožnostjo dela. S tem razumemo spremembe od »klasične« oblike zaposlovanja (zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom in na eni lokaciji) do »fleksibilne« oblike zaposlovanja (zaposlitve za določen čas, s skrajšanim delovnim časom, pogodbeno delo, delo na domu). Fleksibilne oblike zaposlovanja zagotavljajo, da imajo zaposleni večji nadzor in večjo izbiro pri opravljanju dela (Kanjuo-Mrčela, 1998, 3).

(Na podlagi novih spoznanj poskusite napisati predloge za izboljšanje vašega vsakdanjega dela.)*

Poleg opisanih novih oblik dela, velja na tem mest omeniti tudi **opolnomočenje** (ang. *empowerment*) kot pomembno novo organizacijsko smernico, ki pa presega delovno mesto in se nanaša na celotno podjetje. Opolnomočenje je izraz, ki pomeni, da zaposleni na vseh ravneh postajajo odgovornejši za svoje delo in odločajo na svojem področju. V večji ali manjši meri pa je sprejem večje odgovornosti tudi skladno z željami in potrebami zaposlenih kot posameznikov.

1.8 ORGANIZACIJSKA KULTURA



Pozoren opazovalec lahko hitro ugotovi, da imajo zaposleni v določeni organizaciji nek podoben način vedenja, ki se lahko izraža v odnosu do sodelavcev, kupcev, dobaviteljev, trga, ipd. Ta »skupni vzorec« obnašanja imenujemo **organizacijska kultura**.

Vir: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/so-vsi-zaposleni-v-vasem-podjetju-seznajeni-s-strategijo-in-vizijo-929.aspx> (23. 3. 2010)

(Slabe odnose med zaposlenimi je težko skriti pred kupci oziroma uporabniki storitev. Nikakor ne smemo dopustiti, da bi postali skupen vzorec obnašanja vseh zaposlenih v organizaciji, saj se bo to prej ali slej pokazalo pri poslovnih rezultatih. Zato je še posebej treba poudariti, da pri potrebnih spremembah ne smemo zanemariti tudi spreminjanje kulture organizacije.)*

Kultura organizacije izraža način življenja in dela v organizaciji. Vključuje vpliv preteklosti in tradicije podjetja na tržne uspehe in na obnašanje sodelavcev oziroma zaposlenih. Je sestavljen pojem in fenomen, ki ga ni mogoče umestiti v neke trde meje in okvirje. Vendar je kultura pomembna, saj organizaciji omogoča prilagajanje na zahteve iz okolja (Sharpine, 1995, v: Potočan, 2003, 142).

Za obstoj in razvoj organizacijske kulture postajajo čedalje pomembnejši neracionalni dejavniki, to so tisti, ki odsevajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti. Pojem kulture prihaja na področje ekonomije in organizacije iz antropologije in sociologije. Organizacija smo ljudje, ki v njej pogosto preživimo tretjino dnevnega časa. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Kultura se večinoma izraža posredno v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do nas samih in okolja.

Gre torej za dejavnike, ki so praviloma prikriti, pogosto se jih sami ne zavedamo, vendar pa pomembno oblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1999, v: Kolar, 2006, 56).

Organizacijska kultura je nedvomno socialna tvorba, uravnava obnašanje njenih članov, je proizvod ljudi, je splošno sprejeta med člani, se je da naučiti, je prilagodljiva, zavestna in nezavedna, neposredno sprejemljiva in je dosežek in/ali proces (Kolar, 2006, 55–56):

Med pojmi, ki so organizacijski kulturi najbližji, je pojem **organizacijska klima**. Organizacijska klima ali organizacijsko »vzdušje« je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Vendar se obe, organizacijska kultura in organizacijska klima, ukvarjata s subjektivnimi doživljaji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe nadalje vplivata na vedenje (obnašanje) ljudi v organizaciji in sta hkrati posledica tega vedenja, obe sta le delno funkciji osebnosti, predvsem pa institucije, obe obstajata na ravni organizacije kot celote in tudi na ravni njenih delov, obe sta relativno stabilni (Kolar, 2006, 56).

Kultura deluje na vidni in nevidni ravni. Vidni del so simboli, ceremonije, slogi oblačenja, obnašanje ipd., nevidni del pa skupne vrednote, prepričanja, predpostavke, stališča in običaji.

(* Razmislite, kakšna vidna razlika je v načinu oblačenja moških bančnih uslužbencev v vaši banki in moških v gradbenem podjetju.)

1.9 POVZETEK POGLAVJA

V poglavju ste izvedeli, da je za boljše delovanje organizacije potrebno spreminjati vse tiste elemente oziroma dimenzije, s katerimi je definirana. Ugotovili ste, da je za uspešno organizacijo dela predpogoj učinkovitost. Spoznali ste nekatere najpogostejše vrste organizacijskih struktur in dejavnike, ki pomembno vplivajo na oblikovanje organizacije in izvedeli, da šele procesi, ki potekajo v določeni strukturi, dajo organizaciji neko dinamiko in da z upoštevanjem organizacijskih načel ter uvajanjem novih metod oblikovanja dela lahko pomembno prispevate k učinkovitosti in uspešnosti. Seznanili ste se, da je za uvajanje sprememb v organizaciji treba spremeniti tudi nevidni del organizacije, to je kulturo.

Izhodišča za poglavljen razmislek

1. Poskušajte analizirati podjetje, v katerem ste zaposleni ali pa izbrano podjetje glede na ključne značilnosti, ki so skupne vsem organizacijam.
2. Pojasnite nove metode oblikovanja dela, ki smo jih spoznali, in na kratko opišite, kako bi jih lahko uporabili pri svojem delu. Razmislite, kaj bi v vaši organizaciji pomenila uporaba nove oblike organizacije dela pri delu poslovnega sekretarja.
3. V negotovem okolju prihaja med podsistemi okolja do tesnejših povezav, do večje stopnje kompleksnosti oziroma močnejša diferenciacije. Obratno, stabilno okolje zahteva večjo stopnjo formalizacije, in standardizacije, večja kompleksnost okolja pa zahteva več decentralizacije. V kriznih obdobjih je pogosta začasna centralizacija, ki

- omogoča pregled nad dogajanjem in odločanjem. Navedene ugotovitve poskusite pojasniti s primerom izbrane organizacije.*
4. *Opišite vidni del kulture v vašem podjetju (simboli, ceremonije, slogi oblačenja, obnašanje ipd. Primerjajte jo s kulturo v podjetju, ki je konkurenčna vaši organizaciji.*

2 MENEDŽMENT

2.1 UVOD

Kaj pričakujemo od najboljšega menedžerja? »Najprej, da je profesionalec v tem, kar počne, in na drugem mestu, da je profesionalen v menedžmentu – da se pravilno odloča, da je tenkočuten za ljudi ipd. Torej lahko povzamemo, da je menedžer pravzaprav igralec, saj igra več vlog – to je odvisno od ljudi, s katerimi je tisti hip v stiku. [...] v zadnjem času je postalo med menedžerji zelo modno, da se izobražujejo v »človeških odnosih« (angl. human relations). Vendar mi našim strankam svetujemo, da so človeški odnosi zelo odvisni tudi od druge strani, kajti nekomu bo dovolj, da ga bo menedžer prijazno pozdravil na hodniku, drugemu pa se bo to zdelo čisto brez pomena in bo morda bolj cenil možnost, da mu menedžer med delovnim časom omogoči skok po kakšnih opravkih, na primer na banko. Zato svoje stranke učimo igrati – na koncu gre za igro obnašanja, kako se obnašati glede na okoliščine, in pri tem ustvariti vpliv in vodenje, ki je potrebno. To pa seveda ni lahko delo. Pametnejši kot so vaši zaposleni, težje je igrati to igro. Zato pa potrebujemo v podjetjih čedalje boljše menedžerje, ki se bodo lahko spopadali s temi težavami. V modernem podjetju ni lahko biti menedžer, saj vam lahko spodrsne že pri malenkostih. Dovolj je že, da ne delate pravilno z dvema zaposlenima, in že veljate za slabega menedžerja. Namreč, trenja in konflikti med sodelavci slabo vplivajo na produktivnost,« pravi Yehudo A. Hamovitz, priznani izraelski menedžerski guru, ki nazorno pojasnjuje, kaj so menedžerji in kaj se od njih pričakuje (v: Kondža, 2008, dostopno na: <http://www.bbsvetovanje.si/genesis/media/delo.objavljeno>, 28. 7. 2008).

Postavljanju novih ciljev organizacije, ki so realni in povezani z možnostjo njihove uspešne realizacije, morajo nujno slediti večje ali manjše spremembe v organizaciji. Procese mora nekdo najprej planirati, nato organizirati delo, koordinirati ter kontrolirati in ukrepati v primerih, ko prihaja do odstopanja od zastavljene poti. Navedeno predstavlja ključne naloge menedžerjev, pri čemer pa je za učinkovito opravljeno delo potrebno zaposlene tudi motivirati, voditi in neprestano sprejemati različne vrste odločitev.

Menedžer je tisti, ki v organizaciji vodi posle in ljudi ter skrbi za njen razvoj. Delo menedžerjev zahteva zelo široko področje znanja, veščin in spretnosti, saj se pogosto spoprijemajo s kompleksnimi problemskimi situacijami. Zato bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali, kaj je menedžment, s čim se ukvarja, katera orodja ima na razpolago za delo ipd. Izbrana vsebina vam bo omogočila, da boste veliko lažje razumeli vlogo in vsebino dela vašega menedžerja in mu znali ponuditi pravo pomoč ob pravem času.

Uvodoma je treba tudi poudariti, da upravljanje ni enako menedžmentu, ampak pomeni usmerjanje podjetja in nadziranje menedžmenta pri doseganju poslovnih izidov, ki jih postavijo lastniki podjetja. Kljub temu da menedžment ni upravljanje, pa je vendar velikokrat tesno povezan z upravljanjem. Bistvo obeh dejavnosti je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov (Kralj, 2001). Podobno velja za vodenje in menedžment. Menedžer ni vedno vodja in vodja ni vedno menedžer.

(* V mikro družbah, ki imajo zaposlenega samo direktorja, bi težko trdili, da tak menedžer vodi ljudi. Sicer pa je vodenje pomembna funkcija, ki jo opravlja menedžer in ki se vedno nanaša na ljudi. V oddelku, na primer v računovodstvu, imamo vodjo le takrat, ko ima ta oseba podrejene sodelavce. Opreme, delovnih sredstev in omar namreč ni mogoče voditi.)

(* Za lažje razumevanje pojma upravljanje in menedžment naj dodamo, da imamo v Sloveniji v strukturi gospodarskih subjektov veliko mikro, malih in srednjih podjetij. V tej množici

bomo lahko naleteli na številna podjetja, ki jih je ustanovil isti posameznik (družbenik), ki pa v njem opravlja tudi funkcijo menedžerja. To pomeni, da je hkrati lastnik in direktor. Kot lastnik ima pravico do dobička, kot menedžer pa do plače. Nekoliko drugače je v drugih gospodarskih subjektih, kjer imamo na eni strani lastnike kapitala, ki imajo prav tako interes do dobička iz lastništva kapitala in za ta namen najamejo menedžerja. V tem primeru menedžer ni lastnik.)

Primer: V Tuniziji se bo pričel graditi velik turistični kompleks. Podjetje Opeka d.o.o. se je prijavilo na javni razpis in bilo izbrano kot najboljši ponudnik. Naročena količina opeke predstavlja približno trimesečno proizvodnjo podjetja. Ker ima podjetje tudi tekoče prodajne obveznosti do drugih kupcev, direktor oziroma menedžer skliče vodilne delavce (vodjo proizvodnje, vodjo nabave, vodjo prodaje, finančnika, vodjo vzdrževanja in vodjo kadrovske službe) na sestanek z namenom, da organizirajo dodatne proizvodne zmogljivosti. Direktor uvodoma pove, da so bili izbrani kot najboljši ponudnik na razpisu in pohvali celotno ekipo, ki je sodelovala pri pripravi ponudbe. Poudari, da je to izjemna priložnost za prodor na tuje trge, da verjame, da skupaj zmorejo uspešno izpeljati ta projekt, in da se zaveda, da je uspeh rezultat znanja zaposlenih, ki so že do sedaj izkazali veliko pripadnost podjetju, in da se iz tega projekta obetajo dodatne denarne nagrade. Vodja proizvodnje s ponosom poda poročilo o zasedenosti kapacitet in skupaj ugotovijo, da je mogoče povečati proizvodnjo le z uvedbo dodatne delovne izmene. Tej ugotovitvi pritrdi tudi vodja vzdrževanja z zagotovitvijo, da so stroji optimalno vzdrževani in da je ekipa vzdrževalcev na to pripravljena. Kadrovik je izračunal, da bi za izpeljavo projekta vsak zaposleni na projektu v povprečju moral opraviti 40 nadur. Ker pa to ne bo zadostovalo, bodo po njegovi oceni morali dodatno zaposliti 10 delavcev za določen čas treh mesecev, in sicer v proizvodnji in logistiki. Finančnik pove, da bodo morali del kratkoročnih denarnih sredstev poiskati na trgu. Ocenjuje, da to ne bo pomenilo večjega problema, saj je na trgu dovolj sredstev po ugodni ceni. Vodja nabave ne vidi težav pri pravočasni nabavi vsega potrebnega za proizvodnjo, saj je bilo to že natančno predvideno ob izdelavi ponudbe. Vodja prodaje opozori, da se treba natančno držati rokov dobave, saj se je kupec odločil za »just in time« dobavo (tako imenovana dobava brez nepotrebnih zalog, za katero je značilno, da blago pride do naročniku pravočasno). Direktor z zadovoljstvom ugotovi, da je projekt dobro načrtovan, in ga potrdi. Sestanek zaključi z jasnim napotkom, da mora vsak vodja sklicati svojo skupino sodelavcev in jim prenesti te informacije. Ker je projekt posebnega pomena, še pove, da ga bo tudi sam predstavil na zboru delavcev.

Navedeni primer daje odgovor na vprašanje, kaj je menedžment. Če ga na kratko komentiramo, lahko ugotovimo, da je direktor najprej zbiral informacije, jih nato analiziral in na podlagi ugotovitev sprejel odločitve. Na tej podlagi je svojim neposrednim sodelavcem v nadaljevanju delegiral naloge. Pri tem je velik del svojih aktivnosti namenil motiviranju sodelavcev.

(* Pojem menedžment lahko razširimo tudi na področje lastnega družinskega življenja, saj če želimo upravljati z našo družino, moramo kot starši znati pripraviti plan, organizirati delo, voditi družinske člane in, seveda, tudi izvajati kontrolo.)

Menedžment je značilnost sodobne družbe in je tesno povezan z njenim razvojem, svoja spoznanja združuje v samostojno znanstveno disciplino. Oseba, ki se ukvarja z menedžmentom, je menedžer; tako poimenujemo tudi poklic (Mayer, 2004, 11).

Primer: Poklic menedžerja lahko dodatno ponazorimo s pogostim pojavom na področju zdravstva, kjer imamo osebe, ki so po izobrazbi zdravniki, opravljajo pa poklic menedžerja v

zdravstvenih institucijah. Menedžerji v takih institucijah so lahko tudi osebe z drugo vrsto izobrazbe, kot na primer ekonomisti ipd. Pri tem je treba poudariti, da so za izvajanje menedžmenta potrebna še dodatna znanja in spretnosti kot na primer poznavanje kontrolinga, vodenja sodelavcev, motiviranja, poznavanje in razumevanje področne zakonodaje ipd.

»Glavna vloga vodje danes leži predvsem v sposobnosti motivacije ljudi, da izkoristijo vse svoje sposobnosti in znanja v prid uspešnemu delu,« pravi Maja Vukasović-Žontar, zasebna znanstvena raziskovalka, svetovalka in predavateljica na področju kadrovskega menedžmenta in komunikacijskih veščin (v: Žagar, 2009, dostopno na: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=257254>, 12. 5. 2010). Kot izhaja iz navedenega citata, se vloga vodij oziroma menedžerjev spreminja.

Tradicionalne, hierarhične **organizacije**, za katere je bila značilna koordinacija in kontrola po vertikali, moč odločanja na najvišjih ravneh, visoka specializacija in standardizacija postopkov, so lahko uspevale le v stabilnem okolju. Proces globalizacije, raznovrstna delovna sila, tehnologija in sprememba kot vrednota, so ključni dejavniki sodobnega okolja, ki terjajo spremembe in oblikovanje novih vzorcev delovanja menedžmenta. V primerjavi z njimi se morajo **sodobne organizacije** hitro odzivati na spreminjajoče okolje, se usmeriti k skrbi za kupca, za kakovost poslovanja, k medsebojnemu povezovanju podjetij in, ne nazadnje, v inovacije, ki morajo biti stalne. Uspešnost sodobne organizacije je odvisna od načinov dela in od intelektualnih sposobnosti zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija ponuja večjo dostopnost informacij in zato nudi možnost večje soudeležbe zaposlenih pri odločanju.

Navedeno narekuje nove zahteve do menedžerjev. Kot je razvidno v desnem stolpiču v naslednji sliki, mora menedžer v sodobnem podjetju znati motivirati sodelavce tako, da so inovativni, ustvarjalni. Zaposlenega mora upoštevati kot človeka v vsej njegovi pojavnosti in kot partnerja v podjetju.

Tabela 2: Razlike med tradicionalnim in sodobnim podjetjem

TRADICIONALEN TIP PODJETJA	SODOBEN TIP PODJETJA
• Biti konkurenčen; prevladujeta kapital in delovna sila, kot najpomembnejša proizvodna dejavnika za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetja; • Pomembno, da podjetje nastopa kot institucija, ki s svojim redom – pravili obvladuje posameznika; • Vzor najdemo v cerkveni in vojaški organiziranosti; • Posameznik je v vlogi izvajalca uvedenih pravil dela in vedenja. Od njega se pričakuje marljivost, ne pa tudi ustvarjalnost; • Menedžment zaposlene obravnava kot nasprotnike, ki jih je bilo treba stalno nadzirati; • Za podjetja je značilno klasično normiranje dela – po načelu enostavne merljivosti doseženih rezultatov. Ta pristop se je uveljavil v proizvodnji in administraciji.	• Izpostavlja hitro spreminjajočo se vlogo posameznika, ki se usmerja v stalnega ustvarjalca in inovatorja; • V središču menedžerskih interesov je človek in njegov ustvarjalni potencial. To pomeni, da nas zanima, kaj lahko storimo na osnovi svojih strokovnih in osebnostnih potencialov v primerjavi s tem, kar že dosegamo pri delu in poslovanju; • Vsi zaposleni so obravnavani kot partnerji, ki želijo skupno dosegati ugoden učinek poslovanja za posameznika, skupino in podjetje kot celoto; • Spremembe starega stališča k novemu opredeljujejo pojem konflikta. Predstavlja vsebino in obliko razumevanja, odločanja, izvajanja in nadziranja različnih pogledov v komuniciranju med zaposlenimi o delu in poslovanju podjetja.

Vir: Lasten, prirejeno po Kovač, 2002

2.2 ORODJA MENEDŽMENTA

Tako kot pri drugih poklicih tudi menedžerji potrebujejo pri svojem delu določena orodja. S tem mislimo na različne pripomočke, ki menedžerju omogočajo, da obvladuje podjetje, da lahko na primer učinkovito upravlja s poslovno uspešnostjo organizacije, uresničuje sprejete strateške cilje, jih povezuje s procesi v podjetju in s katerimi lahko meri dosežene rezultate.

»Poslovno okolje in poslovni dogodki so vse bolj kompleksni, orodja za podporo odločanju tudi, zato je pomembno, da menedžer razume omejitve takih orodji, razume izsledke, analize in se na tej podlagi čim bolj kakovostno odloča,« meni Žiga Debeljak, predsednik uprave Mercator d. d. (podrobneje glej v: Vodnik, 2008, dostopno na: <http://www.financeakademija.si/?go=article&artid=202600>, 12. 5. 2010).

Če želimo uspešno uporabiti taka orodja, je treba poznati njihove prednosti in slabosti in znati izbrati najprimernejše. S procesom globalizacije postajajo podjetja bolj kompleksna, zato morajo imeti današnji menedžerji več znanja kot nekdanji. Znati morajo tudi izbrati primerno orodje za svoje podjetje, ki jim bo omogočalo sprejemati take odločitve, ki bodo vodile k izboljšanju procesov, produktov in storitev ter se v končni fazi izkazale z boljšim delovanjem organizacije in dobičku.

Podjetje Bain & Company vodi že od leta 1993 raziskavo o uporabi različnih menedžerskih orodij. V nadaljevanju so na kratko pojasnjena in naštet nekatera orodja, katerih uporabo spremljajo že več kot deset let (http://www.bain.com/management_tools, 23. 3. 2008):

- **Balanced Scorecard** (*ang.*) ali uravnoteženi sistem kazalnikov je model za presojanje uspešnosti podjetja; temelji na kazalnikih, ki morajo biti usklajeni z vizijo, poslanstvom, strateškimi cilji in kulturo podjetja.
- **Benchmarking** (*ang.*) je proces spremljanja konkurence, iskanja njihovih prednosti in integracije teh prednosti v poslovanje lastne organizacije.
- **Business Process Reengineering** (*ang.*) ali reinžiniring poslovnih procesov je metodološko orodje, ki omogoča izboljšanje operacij v podjetju in s tem povečanje kakovosti storitev in izdelkov podjetja. Zajema analiziranje in izboljšanje procesov podjetja kot celote in ne samo posameznih funkcij.
- **Model ključnih kompetenc** je menedžersko orodje, ki omogoča razvoj kadrov ter zagotavljanje ustreznih kompetenc zaposlenih za sedanje in bodoče potrebe podjetja.
- **Customer Relationship Management** (*ang.*) pomeni sistem za upravljanje s strankami kot skupek postopkov in procesov za interakcijo s svojimi kupci in dobavitelji.
- **Six Sigma** (*ang.*) je poslovni model, ki uporablja podatke in statistične analize za merjenje in izboljšanje poslovanja podjetja tako, da odpravlja napake v podjetju in uči zaposlene, kako izboljšati poslovanje med samim procesom. Značilni so poudarjena usmerjenost h kupcu, močna filozofija zmanjševanja napak in odločanje na osnovi podatkov. Bistvo metode lahko strnemo z naslednjimi ključnimi aktivnostmi: *definiraj, meri, analiziraj, izboljšaj in kontroliraj*.
- **Total Quality Management** (*ang.*); menedžment celovite kakovosti, o tem glej več v nadaljevanju.
- Poleg opisanih naj na tem mestu omenimo še metodo scenarija in kontingenčno planiranje, segmentacijo kupcev, strategijo rasti, strateško planiranje, menedžment znanja, menedžment lojalnosti idr.

Več o posameznih orodij je dostopno na: http://www.bain.com/management_tools. Tisti, ki bi se želeli seznaniti z analizo učinkov uporabe standardov ISO 9001 in modelov odličnosti, si to lahko ogledate na: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/repse3346.pdf>, benchmarking na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sidoroska2148.pdf, CMR na: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/paulic-vesna.pdf>, in o Six Sigma na: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/plantan-majda.pdf>.

Nekoliko več pozornosti bomo namenili osnovnemu konceptu menedžerskega orodja TQM, angl. *Total Quality Management*, ki pomeni v prevodu menedžment celovite kakovosti (beseda kakovost izhaja iz latinske besede »*qualitas*«). Priznani avtor Kotler pravi, da je kakovost skupek lastnosti in značilnosti proizvoda oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali nakazane potrebe (Kotler, 1996, 56).

Temeljna načela TQM-a so osredotočena na kakovost vseh delov organizacije, od proizvodov, storitev, procesov, ljudi, strategij, ki so usmerjene k potrebam odjemalcev, nenehnemu izboljševanju storitev, timskemu delu, odločitvam in odgovornosti idr. Glavni cilj, ki si ga TQM postavlja, je stalno izboljševanje zadovoljstva kupcev, kar pa za sabo potegne zahtevo po temeljiti spremembi v organizaciji. Od menedžerjev terja razmislek o njihovi vlogi, ciljih in decentralizaciji njihove odgovornosti na nižje nivoje, spremembi informacijskega sistema, organizacijski strukture ter izboljšanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Slednje mora slediti cilju, da bodo zaposleni primerno usposobljeni za prevzemanje dodatnih odgovornosti.

Pri TQM-u je komunikacija ključ do tega, ali bodo zaposleni uresničevanje sprememb sprejeli ali zavrnili. Zaposleni morajo najprej razumeti pozitivne vidike sprememb, kar bo vplivalo na njihovo poznejše ravnanje in vedenje. V organizaciji je treba zunanjega odjemalca resno upoštevati, po drugi stani pa je skrb za notranje odjemalce enako pomembna za zagotavljanje kakovosti storitev ter uspešnosti organizacije v celoti. TQM zahteva visok nivo kulture podjetja, kar je pravzaprav odsev kulture vseh zaposlenih. Tako dobro načrtovan in vpeljan TQM pomaga podjetju dosegati večjo prilagodljivost zahtevam odjemalcev, znižati stroške in izboljšati rezultate poslovanja ter s tem dosegati konkurenčno prednost.

Da bi bilo doseganje kakovosti s pomočjo TQM-a uspešno, pa se mora organizacija osredotočiti na osem ključnih elementov: etiko, celovitost, zaupanje, izobraževanje, timsko delo, vodstvo, priznanja in komunikacijo.

Izobraževanje je ključ za uvajanje TQM-a. Pri tem sta izrednega pomena vodstvo in timsko delo. Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi, oddelki in nadzorniki pa lahko predstavlja breme v celotnem procesu.

2.3 POSLOVNE FUNKCIJE PODJETJA

V mikro in malih podjetjih boste lahko naleteli tudi na menedžerje, ki poleg nalog planiranja, organiziranja, koordiniranja, kontroliranja in sprejemanja odločitev za celotno podjetje skrbijo tudi za posamezna področja, kot so na primer računovodstvo, proizvodnja, razvoj, kadrovanje idr. ali pa za več področij skupaj. Taka področja imenujemo poslovne funkcije.

(* Vsako podjetje nima vseh navedenih funkcij. Podjetje, ki se ukvarja predvsem s storitveno dejavnostjo, nima proizvodne funkcije. Prav tako nimajo vsa podjetja razvojne raziskovalne funkcije, kljub temu pa razvijajo svoje produkte in/ali storitve. Za računovodsko lahko trdimo, da je potrebno zaradi področne zakonodaje, vendar pa ni nujno, da je oblikovano kot oddelek. Še več, v manjših podjetjih imajo za izvajanje te funkcije pogosto sklenjene pogodbe

o sodelovanju z zunanjim ponudnikom teh storitev. Kadrovsko funkcijo v mikro in malih podjetjih običajno opravljajo kar menedžerji; tem so v pomoč poslovni sekretarji.)

(Izbrali smo primer interakcije med poslovnimi funkcijami v podjetju. Proizvajalec kemičnih proizvodov prejme iz tujine povpraševanje za večjo količino belila za perilo s posebnim parfomom. Običajno je povpraševanje rezultat dobrega oglaševanja in organiziranega iskanja kupcev na trgu, ki jo opravljajo v prodajnem ali marketinškem oddelku. Ponudbo na povpraševanje se pripravi v prodajnem oddelku v sodelovanju s proizvodnim oddelkom, kjer se najprej preveri razpoložljivost proizvodnih kapacitet in datum možne proizvodnje takega belila. Glede na to, da potencialni kupec želi belilo s posebnim vonjem, ga bodo v laboratoriju najprej razvili in v nadaljevanju preverili njegove lastnosti. Za pravočasen prejem vzorca parfuma bodo poskrbeli v nabavnem oddelku, kjer bodo v primeru možne izvedbe naročila tudi uredili pravočasno, kvalitetno in cenovno sprejemljivo nabavo materiala. Za določitev načina plačila se bodo v prodajnem oddelku verjetno posvetovali tudi z računovodsko službo. Po potrditvi naročila s strani kupca, preveritvi prejema plačila je potrebno pogosto organizirati tudi skladiščenje in transport do kupca, za kar je se je potrebno uskladiti z morebitnim lastnim oddelkom za transport in logistiko ali pa najeti zunanjega prevoznika.)*

V nadaljevanju na kratko predstavljamo nekatere najbolj tipične poslovne funkcije v podjetjih in nekatere najbolj ključne naloge.

Tipične aktivnosti oziroma naloge, ki jih narekuje **raziskovalno-razvojna funkcija**, so naslednje: proučevanje doseženih stopenj izdelka/storitev, idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov/storitev, predhodno (preliminarno) raziskovanje in pripravljanje idejnih osnutkov izdelkov/storitev, predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje, konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov, tipizacija in standardizacija izdelkov/storitev, orodja, tehnične opreme in ipd. Seznam slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo z razvojno raziskovalno dejavnostjo, najdete na: <http://www.podjetje7.si/znanstvena-raziskovalna-in-razvojna-dejavnost/>.

Investicijska funkcija ponuja odgovor na vprašanje, kaj podjetje želi uresničiti za zagotovitev svojega obstoja in razvoja. Poenostavljeno rečeno, daje odgovor na vprašanja, kaj, kdaj, kje, kako, s čim nekaj dosežemo. Obsega naloge in posle v zvezi s pripravo programa izgradnje proizvodnih ali storitvenih zmogljivosti (objektov, naprav, strojev ipd.), izdelavo investicijske dokumentacije, izvajanje poslov s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili, strokovno pripravo za odločanje o nabavi, nadzorom gradbenih in montažnih del, lahko pa tudi morebitno izdelavo specializiranih strojev in opreme v lastni režiji.

V okviru **funkcije priprave proizvodnje** se izvajajo naloge tehnične priprave proizvodnje, preučuje tehnične procese in razčlenjuje tehnološke postopke za obstoječe ali nove izdelke, sestavlja predpise in dokumentacijo za tehnološke postopke, izvaja študij dela in časa, normiranje surovin in naprav, pripravlja dokumentacijo in normative za vzdrževanje tehnične opreme. Sem sodijo tudi naloge operativne proizvodnje, spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti, operativno načrtovanje proizvodnje, terminiranje proizvodnje (določanje časa za proizvodnjo posameznega izdelka), operativno načrtovanje surovin in materialov, operativno načrtovanje proizvodnih delavcev, pripravljanje in razpisovanje delovne dokumentacije in evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje.

V okvir delovanja **nabavne funkcije** spada običajno preučevanje nabavnih tržišč, oblikovanje politike nabave, sodelovanje s kooperanti, prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov, načrtovanje in analiziranje stroškov nabave, uvoz, opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem ipd.

V podjetjih, ki se ukvarjajo s **proizvodno dejavnostjo**, je ključnega pomena proizvodna funkcija, v kateri običajno potekajo naslednje ključne naloge: sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje, usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih, prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje, usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa, usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev, izročanje izdelkov v skladišče končnih izdelkov, ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji, organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta, tekoče spremljanje in uravnavanje poslovnega procesa, organiziranje notranjega transporta, organiziranje medfaznega skladiščenja, predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev idr.

Kadrovska funkcija je doživela v zadnjem obdobju veliko spremembo, saj se je njena vloga pomembno spremenila. Od prvotne, zgolj administrativne vloge postaja v uspešnih podjetjih pomembnejša strateška vsebina. Ključne naloge, ki jih izvaja, so oblikovanje temeljnih aktov, kot je na primer akt o sistemizaciji, načrtovanje kadrov, načrtovanje delovnih karier, pridobivanje kadrov, spremljanje razvoja kadrov in izobraževanja, usmerjanje in izbira kadrov, informiranje, nagrajevanje delavcev ipd. Več o kadrovske funkciji najdete v 4. poglavju.

Računovodska funkcija zajema štiri ključne aktivnosti: računovodsko načrtovanje; (določanje normativov stroškov, načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij, načrtovanje vrednostnih rezultatov), knjigovodstvo, računovodsko analizo in računovodski nazor. Poudariti je treba, da je knjigovodstvo del računovodske funkcije.

Finančna funkcija vključuje pridobivanje in planiranje finančnih sredstev, preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu, usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja, optimizacijo strukture finančnih sredstev, optimizacijo denarnega toka, urejanje delitvenega razmerja dohodka, urejanje finančnih razmerij ipd.

V **prodajno funkcijo** sodi marketing (raziskava tržišča, politika izdelka, politika cen, politika prodaje in distribucije, ekonomska propaganda) in operativna prodaja (načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje, proizvodjanje, skladiščenje, prodajanje in razpečevanje izdelkov, reševanje reklamacije kupcev, obveščanje o prodaji in izvozu, administrativno tehnično poslovanje).

2.4 ODLOČANJE

Po dolgotrajnem neuspešnem iskanju strateškega partnerja se je podjetje znašlo v hudi krizi, saj je izguba, ki jo je ustvarjal lesarski obrat v podjetju ogrožala celotno poslovanje in grozila s stečajem. Direktor je moral odločiti, ali drastično zniža plače vsem zaposlenim in tako podaljša »umiranje« podjetja, ali odpusti zaposlene v tem obratu in tako reši preostali del podjetja. Odločil se je racionalno in izbral odpuščanje. Odločitev je bila težka, saj se je zavedal, da bo posledica njegove odločitve močno vplivala na delavce in njihove družine, ne nazadnje pa tudi na motivacijo tistih, ki bodo ostali v podjetju.

Stalno sprejemanje odločitev je permanentna naloga menedžerja. Menedžer je tisti, ki mora sprejeti odločitve in zanje prevzeti tudi največjo mero odgovornosti. Pri tem je izredno pomembno, da ima pri tem na razpolago prave informacije ob pravem času.

Treba je poudariti, da odločitve ne sprejemajo samo menedžerji, ampak vsak posameznik, in to vsakodnevno. Za voditelje je značilno, da so stalno v dilemah in z njimi povezanih tveganjih. Italijani imajo zelo znan pregovor, ki pravi »*chi non rischia, non perde*«, kar pomeni, da tisti, ki ne tvega, ne more izgubiti. Če navedeno apliciramo na naloge menedžerjev, lahko rečemo, da se menedžerji pogosto odločajo in pogosto tvegajo.

(* Razmislite, kakšne odločitve ste sprejeli v zadnjem tednu, in se vprašajte, ali so bile vse odločitve dobre.)

Teoretična podlaga za odločanje izhaja iz teorije odločanja, katere utemeljitelj je Herbert Simon, ki meni, da je odločanje najvažnejša funkcija vodij. Vsekakor pa **je odločanje izbira med dvema ali več alternativami**. Najpomembnejše odločitve se nanašajo na izbiro ciljev v prihodnosti in izbiro načinov, kako doseči izbrane cilje, kako reševati probleme, kako izpeljati določene aktivnosti, s čim in kdaj (Vila in Kovač, 1997, 200).

Kadar odločamo na podlagi treznega razmisleka, logike, dejstev, objektivno določenih pomembnih faktorjev z vsemi možnimi alternativami, se odločamo racionalno. Najbolje bi bilo, da odločitve temeljijo na kvantitativnem načinu, in so podprte z neko analitično metodo, s katero lahko izračunamo in dokažemo, da je rešitev optimalna. Pri tem bi radi opozorili, da so rešitve lahko dobre ali boljše, slabe ali slabše in optimalne.

(* Pomembno! Bolj ali manj optimalne rešitve ne obstajajo! Obstaja le optimalna rešitev oziroma optimum⁵, ki pomeni »stanje, ki je glede na dane možnosti najugodnejše, najboljše«.)

Racionalno odločanje je mogoče tedaj, ko so vsa dejstva, povezana z okoljem, povsem poznana ter da so cilji sistema jasni in določeni. V takem primeru bi bile odločitve brez tveganja. Ker pa okolje ni vedno dobro poznano in ker je v svetu bolj malo takih dogodkov, ki bi jih lahko napovedali z verjetnostjo $p = 1$, kar pomeni »v vsakem primeru«, se pojavljajo ovire pri odločanju. Ovira je lahko okolje, ki ga premalo poznamo, težko tudi definiramo vse možne alternative, viri informacij so pogosto omejeni in pomanjkljivi, ne poznamo vseh spremenljivk, primanjkuje nam časa za analizo, ljudje imamo različne sposobnosti zaznave in spomina. Glede na navedeno lahko sklepamo, da se lahko le redko odločamo povsem racionalno in da so naše odločitve največkrat omejeno racionalne (Vila in Kovač, 1997, 202–203).

Na podlagi omejenega odločanja lahko pričakujemo le zadovoljive rešitve. Vodje ne sprejemajo samo alternative, ki je zadovoljiva, temveč se pogosto odločajo za tisto rešitev, ki jo je možno najlažje opravičiti. Glavno opravičilo je običajno, da ni dovolj časa za analizo (Vila in Kovač, 1997, 204).

⁵ »optimum -a m (ô) stanje, ki je glede na dane možnosti najugodnejše, najboljše: doseči optimum / tržni optimum ♦ biol. toplotni optimum temperatura, pri kateri organizem najbolje uspeva // ekspr. najvišja možna mera: optimum izkoriščanja zmogljivosti ♪, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, Slovar slovenskega knjižnega jezika«, dostopno na: <http://bos.zrc-sazu.si>, 23. 3. 2010.

2.5 PLANIRANJE

Podjetje je dobilo novo vodstvo, ki je na novo definiralo vizijo, poslanstvo in strateške cilje. Po temeljiti analizi okolja in podjetja so ugotovili, da lahko postanejo vodilni proizvajalec za zaganjače motorjev v svetu. To strateško pomembno odločitev je sprejel predsednik uprave, s čimer je prevzel v celoti tudi odgovornost in poslovno tveganje. V naslednjem koraku je bilo treba zapisati natančen plan za doseg sprejetih strateških ciljev in poskrbeti za učinkovito izvedbo dela. S tem delo menedžerja nikakor ni bilo zaključeno, saj je pričakovano realizacijo zastavljenih ciljev potrebno kontrolirati in tudi ukrepati, kadar pride do odmikov od planiranega. Globalna kriza je povzročila veliko zmanjšanje povpraševanja; menedžment se je moral odzvati tako, da je temu primerno prilagodil strateške cilje. Gre za plastičen primer prikaza prepletanja ključnih nalog najvišjega menedžmenta, pri čemer poudarjamo, da je menedžment permanenten proces odločanja, planiranja, organiziranja, kontroliranja, ukrepanja v primerih odstopanja od pričakovanih rezultatov ter vodenja in motiviranja zaposlenih.

V nadaljevanju navajamo poglobitve značilnosti posameznih funkcij menedžmenta; začeli bomo s planiranjem. Zgodovinsko gledano ima planiranje štiri faze razvoja. V prvi fazi gre za tako imenovano **finančno planiranje**, pri katerem je značilno, da celotno poslovanje temelji na podlagi finančnih kazalnikov (Rozman, 1993, v: Vila in Kovač, 1997) in pri čemer je v ospredju nadzor nad posameznimi funkcijami (Hax in Majluf, 1998, v: Vila in Kovač, 1997).

Naslednjo fazo predstavlja **dolgoročno planiranje**, ki temelji na preteklih trendih, torej na uporabi informacij iz preteklosti in sedanjosti za potrebe prihodnosti ter na notranji situaciji v podjetju.

Sledi **strateško planiranje**, ki je usmerjeno v okolje podjetja in v ospredje postavlja analizo med lastnimi viri in sposobnostmi ter trendi v okolju. Na tej podlagi se oblikujejo dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja.

Četrto razvojno fazo predstavlja **strateški menedžment**, ki je značilen za nestabilno okolje, kjer prihaja do potrebe po hitrem prilagajanju in izgradnji takega sistema organizacije, ki se bo pravočasno odzival na spremembe, upošteva kratkoročne cilje in dolgoročne usmeritve organizacije. Potreba po takem načinu planiranja je aktualna v današnjem času, ko so spremembe v okolju stalnica.

2.6 ORGANIZIRANJE

Tudi organiziranje sodi med pomembne dejavnosti vsakega vodilnega, ker omogoča racionalno razporejanje nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije in vodi k večji uspešnosti pri delu. Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev (Klemenčič, 2006, 41). S pojmom organizacija dela imamo lahko v mislih organizacijo lastnega dela, organizacijo skupinskega dela in organizacijo dela v podjetju.

K organiziranju kot funkciji menedžmenta sodijo aktivnosti, kot je opredelitev potrebnega dela, povezava med potrebnim delom in zadolžitvami sodelavcev. Na strateški ravni opredeljujemo delo ključnih organizacijskih enot, na taktični delo skupin v enotah in na operativni ravni konkretne naloge posameznika v določenem časovnem obdobju. Sem sodi tudi snovanje skupin in zahtev za izvajanje dela. Za vsako skupino je treba opredeliti zahteve za delo: stopnjo izobrazbe, delovne izkušnje, potrebe po dodatnem usposabljanju, znanjih, kompetencah ipd. Kot smo predhodno ugotovili, sodi k organizaciji dela tudi oblikovanje

strukture, kontrola in potencialno spreminjanje podjetja in tudi komuniciranje med zaposlenimi v podjetju (Klemenčič, 2006, 41), za kar je odgovoren predvsem menedžer.

Predpogoj za učinkovito delovanje organizacije je organiziranje dela. Delovne naloge morajo biti kvalitetno in pravočasno izpolnjene, če želimo, da organizacija uspešno deluje. Za razumevanje delovanja organizacije pa je treba poznati tako organizacijsko strukturo organizacije kot tudi ljudi, ki v njej delujejo. Elementi, ki sestavljajo organizacijo, niso odvisni samo od dejavnosti te organizacije, ampak tudi od številnih zunanjih dejavnikov. Če ima organizacija jasne in trdne cilje, ni posebej zahtevno sestaviti organizacijski model za njeno delovanje. Drugače pa je, če v organizaciji cilji niso jasni in se hitro spreminjajo.

2.7 KONTROLA

Naslednja funkcija menedžmenta je kontrola. Kontroliranje pomeni zbiranje informacij in njihovo posredovanje zainteresiranim ciljnim skupinam, kot na primer lastnikom, zaposlenim, državnim organom idr. Kontroliramo zato, da lahko primerjamo načrtovano z realiziranim in da v primeru odstopanj od pričakovanih rezultatov pravočasno ukrepamo.

Nadzor je bistveno širši pojem od kontrole. Kontrola je del nadzora, poleg katerega sodi tudi presoja ali revizija. Če izvaja presojo notranji presojevalec, je to interna revizija, če zunanji, je to eksterna revizija. Revizijo izvajajo za to posebej usposobljeni revizorji, ki lahko prihajajo iz računskega sodišča, pooblaščenih revizorskih hiš ali pa gre za pooblašcene posameznike. Kontrola mora biti pravočasna, dosledna in gospodarna (Schneider in Potočnik, 2007, 61).

Treba je poudariti, da ni dovolj menedžerjeva kontrola, pomembno je tudi, da v primerih, ko zazna odstopanje od planiranih ciljev, takoj ukrepa in doseže načrtano pot. V današnjih časih brez primerne informacijske podpore ne gre. Na tem mestu je pomembno, da predstavimo tudi pojem kontroling, ki se pogosto pojavlja kot sinonim za kontrolo, v nekateri podjetjih pa najdemo tudi oddelek s tem nazivom.

Mednarodno poznano svetovalno podjetje McKinsey je v svoji teoriji 7S postavil trditev, da je uspeh organizacije odvisen od uspešne kontrole nad sedmimi sestavnimi deli. Osrednji del so skupne vrednote, preostali pa so struktura, sistem, slog vodenja, sodelavci, sposobnosti in strategija. Nekateri drugi avtorji so prepričani, da bo organizacija uspešna, če bodo negovali uravnoteženi profil vodenja, ki pa ne nastopa samostojno, ampak je vpet v uravnotežene strukture, uravnoteženo kulturo in uravnoteženo strategijo (Lipičnik, 1998, 49).

V najožjem pomenu predstavlja **kontroling** zgolj nadziranje, kontroliranje, in sicer kot ugotavljanje ustreznosti, točnosti in pravilnosti poslovnih aktivnosti, v širšem pomenu pa je kontroling **sodoben način vodenja**, ki ga izvaja menedžment ob pomoči strokovnih sodelavcev, svetovalcev.

V teoriji lahko najdemo številne opredelitve kontrolinga. Temeljna razhajanja se pojavljajo predvsem pri upravičenosti kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije, saj nekateri menijo, da je kontroling del upravljalne računovodske funkcije, drugi pa, da gre za koordinativni del finančne funkcije, tretji mu pripisujejo zgolj ekonomsko-svetovalno vlogo, četrti pa pravijo, da je to samostojna podporna funkcija poslovodne funkcije (Debeljak, 1998, v: Bec, 2002, 2).

Strateški kontroling daje strokovno podporo poslovođenju s ciljem zvišati raven uspešnosti poslovanja. Časovno je neomejen in mnogo bolj soočen z dogajanjem v okolju podjetja ter tudi s povezavo podjetja z zunanjim okoljem. Strateški kontroling pomaga pri oblikovanju

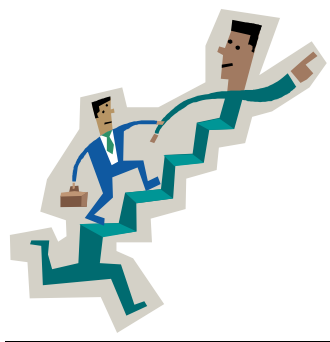
poslanstva, vizije in nadrejenih strateški ciljev, presojanju potrebe po strateškem delovanju in razvijanju strategij obstoječih področij, presojanju tveganja strateških možnosti delovanja, razpoznavanju novih poslovnih priložnosti in ponavljanju prednosti glede na številčne in kakovostne omejitve. Ponuja nam odgovore na vprašanja: Ali začeti ustvarjati nov proizvod? Ali vstopiti na nov trg? Kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti? Ali prenoviti tehnološki proces s stvarnimi naložbami? (Bec, 2002, 24)

Operativni kontroling je strokovna podpora poslovođenju z namenom povečati učinkovitost poslovanja. Nanaša se na krajša obdobja in se posveča ciljem podjetja ter njihovemu uresničevanju v srednjeročnem in kratkoročnem obdobju. Usmerjen je na notranjo ekonomiko podjetja in namenja največ pozornosti notranjim oviram, tako imenovanim ozkim grlom, kjer uresničevanje ciljev zastaja. V primerjavi s strateškim kontrolingom, ki gradi spoznanja na potencialih, torej na možnostih, se operativni kontroling ukvarja z obstoječimi in razpoložljivimi prvinami ter njihovo ekonomiko. Daje odgovore na vprašanja: Ali se podjetje drži izbrane smeri? Ali je plačilno sposobno in dovolj donosno? Kako strukturirati proizvodjalni in prodajni sistem? Kako povečati prihodke oziroma kako in kje zmanjšati stroške? (Bec, 2002, 25).

Obe vrsti kontrolinga pri svojem uresničevanju uporabljata sestavine in orodja srednjeročnega in kratkoročnega sistema planiranja, sistema nadziranja in sistema informiranja.

2.8 VODENJE

Nekdanji direktor Leka d. d., gospod Metod Dragonja, pravi, da je prva lastnost, ki jo mora imeti dober vodja, ta, da postavi vizijo, »da postavi neko smer, po kateri želi popeljati bodisi svoj kolektiv, neko družbeno sredino, lahko celo državo. In da zna navdušiti svoje sodelavce in širši krog ljudi zato, da to vizijo kupijo, da vanjo verjamejo in da se potem tudi ne samo navdušijo, ampak da se mobilizirajo zato, da sledijo tej viziji in temu cilju. Potem mora znati tudi udejanjiti to vizijo in to se običajno naredi prek opredeljenih korakov, ki se jim v poslovnem svetu reče strategija. Doseganje cilja je lahko včasih kar precej zahtevno in je pač na tej poti treba vztrajati. Treba je oblikovati time, razdeliti vloge in navdušiti ljudi, da v teh vlogah vztrajajo. Vodja, ki je dober, mora predvsem potem tudi imeti zelo velik občutek za delo z ljudmi, občutek za širšo družbeno odgovornost. In še posebej se v poslovnem svetu danes poudarja, da vodje morajo oblikovati tudi sposobnost za uvajanje sprememb. Predvideti potrebne spremembe, ki jih morajo v svoje sredine vnašati in zagotoviti, da bodo spremembe, ki so včasih lahko tudi zahtevne in boleče, na čim bolj produktivni način tudi vpeljane.« Dostopno na: http://www.rtvsllo.si/odprtikop/polnocni_klub/kdo-je-dober-vodja/, 5. 6. 2010.



Vodenje je pomensko ožji pojem od menedžmenta, obsega pa usmerjanje sodelavcev k uresničevanju postavljenih ciljev in je sestavni del procesa menedžmenta oziroma njegova temeljna funkcija. Za vodenje (ang. *Leadership*) je značilno, da vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje (Mayer, 2003).

Pod pojmom »vplivanje« razumemo dejavnosti, kot so podeljevanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje ipd. (Mayer, 2004, 17).

Vodenje pomembno vpliva na delo in poslovanje z usmerjanjem in motiviranjem sodelavcev. Pri tem je pomembna zmožnost vodje, da razume svoje sodelavce, pozna njihove strokovne in osebne sposobnosti. Pri delu jih povezuje v skupine na način, ki omogoča posamezniku, da izrazi svoje individualne prednosti in tvori učinkovito delovno skupino, ki lahko izpolni organizacijske cilje. Lipičnik je mnenja, da je vodenje proces, ki je usmerjen v ljudi, »da iz njih iztisnemo največ, kar se da« (Lipičnik, 1998, 312).

(V praksi ni vedno tako. Vsi tisti, ki so postavljeni za vodenje, ne glede na to, na katerem hierarhičnem nivoju, niso vedno zmožni usmerjati in motivirati skupine. Če želimo od zaposlenih doseči največ, je treba take vodje dodatno usposobiti ali pa – zamenjati.)*

2.1.1 Načela in stili vodenja

»Če se [...] osredotočim na poslovno okolje, bi v Sloveniji zaradi določenih vodstvenih kompetenc izbral Zorana Jankovića (nekdanjega predsednika uprave Mercatorja – zaradi sposobnosti navduševanja in učinkovitega komuniciranja ter vodenja z zgledom) in Liborja Vončina (nekdanjega predsednika uprave Telekomu) oziroma Tatjano Fink (predsednico uprave Trima) in Sonjo Gole (predsednico uprave Adria Mobila); za vse tri je značilno vodenje z zgledom, pristop, da je vodja prvi kadrovik/trener v podjetju, osredotočanje na razvoj človeških potencialov v podjetju, sposobnost pritegniti zaposlene za doseganje skupnih ciljev,« pravi Janez Žezlina iz podjetja Socius Consulting (<http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebni-profil-uspesnega-vodje824.aspx>, 14. 6. 2010).

Vodenje z zgledom je povsem nov pristop k vodenju. V ospredju niso več metode vodenja, temveč posameznikova osebnost, njegov značaj. Avtentični vodja zaposlene, ki jih vodi, spodbuja, jih zna ciljno voditi in navdušiti za skupne cilje. Dela ne meri z urami, ki jih zaposleni preživijo na delovnem mestu, pač pa zna rezultate dela pravilno meriti – ali so torej zadane naloge opravljene pravočasno in kakovostno, ne glede na to, ali nekdo dela na daljavo ali delo opravlja celo ponoči. Tak vodja sodelavce spodbuja, kar pozitivno vpliva na njihovo samozavest, to pa posledično ustvarja dobro delovno klimo (v: Petkovšek, 2009, dostopno na: http://cm.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279561, 15. 6. 2010).

Funkcijo vodenja opravljajo vodje oziroma menedžerji po posebnih vodstvenih načelih ali konceptih menedžmenta. Za učinkovito vodenje lahko uporabimo različne koncepte menedžmenta, ki vključujejo delno že znana načela, delno pa nove zamisli. V angleškem jeziku se taki koncepti pojavljajo z imenom »*management by...*«. Najpomembnejši koncepti se med seboj ne izključujejo, ampak dopolnjujejo. Različne oblike vodenja podjetja lahko temeljijo na nasprotujočih izhodiščih, vendar imajo skupni cilj, to je zagotoviti najugodnejši poslovni uspeh podjetja. Poznani so naslednji koncepti: **vodenje na podlagi ciljev** (ang. *management by objectives*), **vodenje po načelu izjem** (ang. *management by exception*), **vodenje na podlagi pooblastil** (ang. *management by delegation*), **vodenje na podlagi spodbud** (ang. *management by motivation*) idr. (Schneider in Potočnik, 2007, 10).

Pri **vodenju z izjemami** se vodje ukvarjajo le s odkloni, izjemami. Vse naloge, ki ne sodijo v vodenje, prenesejo na podrejene, določijo merljivo področje delovanja in pravila komuniciranja.

Po Možini so mogoče tudi druge oblike vodenja, kot je **vodenje s pravili odločanja**, za katerega velja, da je predpisano, tako tudi pravila odločanja in kdo lahko delegira odločitve. **Vodenje z motiviranjem** temelji na dejstvu, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če bodo imeli možnost izobraževanja, razvoja, privlačno delo z veliko avtonomije in pogoje za samokontrolo, pri čemer vodja in podrejeni sodelujejo. Pri **vodenju s sodelovanjem** gre za udeležbo zaposlenih pri vseh odločitvah, ki jih zadevajo, in še posebej pri tistih, ki jih uresničujejo. Le tako je mogoče doseči identifikacijo osebnih ciljev z organizacijskimi. Tudi za ta način je potrebno sodelovanje vodje in podrejenega. Bistvo modela **vodenja z delegiranjem** je delegiranje odgovornosti na sodelavce. Po tem modelu je treba spoštovati katalog obveznosti med vodji in podrejenimi. Za **vodenje s cilji** je značilno, da z vodenjem določimo cilje in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnem doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljih (Možina et al., 1994, 7). Najboljši vodje uporabljajo različne načine vodenja.

Več o posameznih konceptih vodenja si lahko ogledate na: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/kocet-andreja.pdf>, o vodenju na podlagi ciljev si oglejte na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ciljno-vodenje/>.

(Razmislite, kateri način vodenja bi si izbrali, če bi bili vodja v vaši sredini.)*

Vodenje obravnava več teorij, kot so na primer situacijska teorija, interakcijska teorija, teorija pričakovanja in transakcijska teorija. V nadaljevanju si oglejmo, kako se opredeljujejo do vodenja. Več o navedenih teorijah vodenja si lahko med drugim ogledate na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zavrsan1078.pdf, http://www.ediplome.fmkp.si/Martincic_Romana_20070829.pdf, <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/jurak2890.pdf>, <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/gorenc-marjan.pdf>.

Od dobrega vodje se pričakuje določene osebne lastnosti in vrline kot so strokovnost, etično ravnanje, sposobnost vodenja, zavzetost za opravljanje svojega dela, ustvarjalnost in inovativnost in iniciativnost (Klemenčič, 2006, 9).

Slabega vodjo je še lažje prepoznati. **Živi v preteklosti**. Slabi voditelji stalno govorijo o tem, kako je bilo včasih. Pravi voditelji so usmerjeni v preteklost. **Ni pripravljen tvegati**, bojijo se sprememb, ker niso prepričani, če jih bodo obvladali. Niso pripravljeni prisluhniti predlogom sodelavcev in jih kaznujejo za najmanjšo napako, četudi nastalo v želji po pomoči podjetju. **Zahtevajo spoštovanje**, namesto da bi si ga prislužili. Dober voditelj nikoli ne opominja podrejenih na svoj položaj ali naslov. Nasprotno, slab voditelj vedno čuti potrebo po izpostavljanju sebe in pogosto na vizitko natisne najbolj »zvaneč« naslove. **Nima vizije**. Voditelj po definiciji potrebuje dvoje: ljudi, ki mu sledijo, in smer, v katero jih vodi. Njegova vizija naj bo skladna s poslanstvom podjetja, podrejeni pa jo morajo poznati. **Ne vztraja do konca**. Slab voditelj se ustavi ob prvih resnejših težavah, ne da bi prepoznal priložnost za uspeh in čaka za njimi. V resnici bi moral voditelj poznati problem, načrt za rešitev in vse morebitne posledice, nato pa sprejeti odločitev in stati za njo (Klemenčič, 2006, 6).

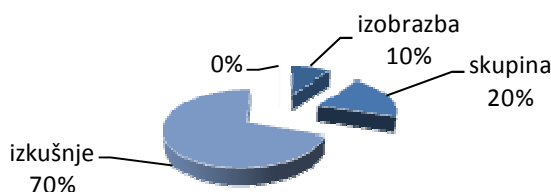
(Tisti, ki ste že imeli priložnost delati v kakšnem podjetju, poskusite na podlagi navedenega oceniti vašega vodjo. Če bi lahko, kateri stil vodenja bi mu svetovali, da bi vas lahko vodil?)*

Pomemben prispevek k uspešnemu vodenju daje tudi čustvena inteligenca vodje, ki poleg razumske upošteva še emocionalno (čustveno) komponento. Inteligentnost odloča o tem, kako hitro, zanesljivo in izvirno odkrivamo logični pomen v novih problemskih situacijah, kako

uspešno se znajdemo v novih situacijah brez izkušenj in kako učinkovito v podobnih situacijah uporabimo pridobljene izkušnje (Pogačnik, 1995, v: Mayer, 2004a, 73).

Za čustveno inteligentne vodje velja, da ne vodijo z avtoriteto, temveč z umetnostjo obvladovanja odnosov in čustev. Vodja, ki je čustveno inteligenten, ve, kdaj prisluhiti članom, kdaj ukazovati in kdaj sodelovati, zna dajati informacije in sprejemati povratne informacije, zna usklajevati mnenja, zna spodbujati člane in reševati konfliktna situacije. Razume svoje občutke in občutke drugih.

Ali bo nekdo postal vrhunski vodja ali ne, je samo v 10 odstotkih odvisno od njegove izobrazbe, v 20 odstotkih od skupine in od 70 odstotkih od izkušenj (Nosan, 1999, 11).



Graf 1: Dejavniki, ki vplivajo na vrhunskega vodjo
Vir: Lasten, prirejeno po Nosan, 1999, 11

2.1.2 Vodenje in moč

Vodja skupine zaposlenih v manjšem proizvodnem podjetju je prejel direktorjevo navodilo, da je treba v tekočem tednu nujno zaključiti s proizvodnjo plastenk, saj bi lahko zamuda, do katere je prišlo zaradi težav pri dobavitelju, z veliko verjetnostjo povzročila preklic naročila in s tem hude težave pri likvidnosti podjetja. Vodja je takoj sklical kratek sestanek v skupini zaposlenih in jim sporočil, da bo treba do konca tedna opraviti nadurno delo. Jasno jim je sporočil, da je za podjetje izrednega pomena, da je delo opravljeno do postavljenega roka, sicer jim grozijo hude težave. Povedal jim je, da so skupaj na »isti ladji« in da bodo zmogli, čeprav so si v popoldanskem času načrtovali druge aktivnosti. Večina zaposlenih se je s resnostjo položaja sprijaznila in vodji zaupala. V skupini pa sta bila dva zaposlena, ki sta takoj protestirala in pred vsemi povedala, da tako že ne bosta delala in se nikakor ne bosta odrekla prostemu času.

Vodja je zaključil sestanek in nemudoma odredil, da se navedena zaposlena zglasita pri njem v pisarni. Tokrat je bil konkretnější; znova je poudaril, da je nadurno delo neizbežno, da pričakuje in da se bodo pridružila ostalim. V nasprotnem primeru, je povedal, bo navedeno obravnaval kot hudo kršitev pogodbe o zaposlitvi in temu primerno ukrepal. Vodja je v opisanem primeru uporabil za zaposlene različno obliko moči. Za prvo skupino moč motivacije, za drugo pa moč pritiska.



Za uspešno vodenje je poleg sposobnosti, znanja in motivacije vodje potrebna tudi prava kombinacija moči in vpliva, saj je vodja prisiljen na več načinov vplivati na druge.

Vodja je dominantna oseba glede na moč in vpliv v skupini. Možina vidi moč vodje kot zmožnost vplivanja na posameznika, skupino, tim ali organizacijo v smeri začrtanih ciljev, vpliv pa kot proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika ali skupine. Možina navaja te vrste moči: legitimno, moč nagrajevanja, pritiska,

referenčno in ekspertno. **Legitimna moč** izvira iz uradnega položaja vodje v hierarhiji organizacije. Če obstaja samo ta oblika moči, bo vodja dolgoročno težko vodil podrejene, saj ga bodo ti sprejemali le toliko časa, kolikor bodo lahko zadovoljevali svoje potrebe. **Moč nagrajevanja** izvira iz možnosti, da vodja lahko nagrajuje. Podrejeni sprejmejo napotke zato, ker v zameno pričakujejo nagrado, ki je lahko denarna ali nedenarna. **Moč pritiska** izhaja iz bojazni podrejenih pred kaznijo, če ne dosežejo rezultatov. Vodja uporablja pritiske in sankcije, s katerimi želi doseči, da mu ljudje sledijo. **Referenčna moč** izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Takšni vodje so navadno karizmatične osebnosti, ki imajo običajno ugled in se odlikujejo vsaj v nekaterih želenih značilnostih vodenja. Referenčna moč izhaja iz znanja referenčne osebe ali iz drugih lastnosti, ki zaradi njih postane vzor za podrejene. **Ekspertna moč** izhaja iz sposobnosti in spretnosti vodja. Je ključna za delo vodij. Strokovna moč vodje se zmanjša s prenosom znanja na podrejene (Možina, 2002a, 506).

2.9 VLOGA IN DELO POSLOVNEGA SEKRETARJA

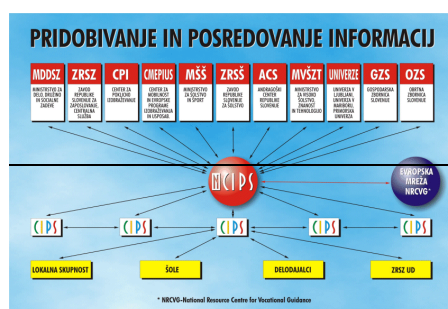
2.1.3 Poslovni sekretar nekoč in danes

V obdobju od renesanse do poznega 19. stoletja so zapisovali in opravljali razne aktivnosti, ki so značilne za dejavnosti današnjega »tajnika« oziroma »uradnika«, predvsem moški. Z iznajdbo tipkalnega stroja so to delo vse bolj opravljale ženske; od prve svetovne vojne je to vedno bolj žensko delo.

Da bi promovirali ta poklic, je bilo v ZDA leta 1942 ustanovljeno Nacionalno združenje tajnic, ki je danes znano pod imenom International Association of Administrative Professionals (kratica IAAP). Tajnicam je posvečen tudi izbrani teden, tj. četrti teden v aprilu (ang. »*Administrative Professional's Week*«); namenjen je večji prepoznavnosti tega dela oziroma poklica.

Poslovni sekretar je pogosto osebni pomočnik menedžerju. Na najnižjem zahtevnostnem nivoju potrebuje le jasna navodila in imeti mora sposobnost tipkanja. Bolj usposobljeni zmorejo hitrega tipkanja, poznajo tehnični jezik ali tuj jezik, organizirajo srečanja, sestanke in opravljajo nekatere naloge, ki so povezane z računovodstvom. Poslovni tajnik lahko tudi nadzoruje dostop do menedžerja in mu predstavlja vplivno in zaupanja vredno pomoč. Na podlagi sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije so običajno na razpolago tudi zunaj rednega delovnega časa, največkrat v posvetovalne namene.

V sliki 12 v nadaljevanju je prikazan opis poklica poslovni sekretar, kot je opisan v okviru Nacionalnega Centra za izobraževanje in poklicno svetovanje – ta deluje v okviru Zavoda RS za zaposlovanje (NCIPS). Kako deluje sistem informiranja in poklicnega svetovanja v Sloveniji pa prikazuje slika 11.



Slika 11: Shema Nacionalnega centra za informiranje in poklicno svetovanje – NCIPS.

Vir: <http://www.ess.gov.si/SLO/Ncips/ncips.htm> (24. 3. 2010)

2.1.4 Značilnosti dela poslovnega sekretarja

Vloga poslovnega sekretarja je nudenje učinkovite podpore menedžerju ali skupini menedžerjev. Vrsta dela se razlikuje od organizacije do organizacije, prav tako tudi stopnja zahtevnosti dela.

Poslovni sekretar je bolj samostojen in odgovoren pri delu kot tajnica. Opravlja naslednje **naloge**:

- Samostojno načrtuje, organizira in vodi delovne procese v tajništvu in pisarnah.
- Analizira in rešuje probleme, ki zadevajo snovanje in uvajanje sodobnih rešitev na področju organizacije dela in informacijskega sistema v tajništvu in pisarnah.
- Vodi in organizira aktivnosti na podlagi terminskih planov za menedžerja oziroma predpostavljenega, sodeluje pri pripravi materialov za seje, vodi poslovno korespondenco in dokumentarno gradivo.
- Sodeluje pri nabavi, načrtovanju in razporejanju računalniške in druge opreme in sredstev, potrebnih za izvajanje delovnega procesa. Ugotavlja delovne prispevke posameznikov v tajništvu in administraciji, vodi in ažurira kadrovske evidenco in ureja druge dejavnosti vodilnih delavcev in sodelavcev.
- Pripravlja poslovne analize, nadzoruje stroške, vodi evidenco podpisanih pogodb in sestavlja poročila.
- Njegovo delo lahko zajema predstavitev podjetja/ustanove navzven, odgovoren je za stike z javnostmi in koordinacijo tovrstnih aktivnosti.
- Samostojno komunicira s strankami in poslovnimi partnerji (osebno ali prek telefona, elektronske pošte ...), organizira službene poti in skrbi za protokolarne zadeve pri sprejemu obiskovalcev.
- Samostojno sestavlja strokovne dopise, zapisnike, vloge in samostojno rešuje upravne zadeve.
- Vodi informacijski sistem.
- Njegova vloga je zahtevnejša, če vodi manjšo ali večjo ekipo sodelavcev. V tem primeru skrbi za razvoj podrejenih sodelavcev, sodeluje pri izobraževalnih programih, skrbi za pretok informacij in koordinacijo dela na vseh stopnjah. Za svoje sodelavce pripravlja predloge za prerazporeditve, napredovanja ...

DELOVNA PODROČJA: Poslovni sekretar lahko dela na področju socialnih in upravnih zadev, korespondence, izobraževalne in kadrovske dejavnosti, zavarovalništva, koncesij, odnosov z javnostmi ipd. Zaposlen je lahko kot referent za socialno zavarovanje, za koncesije, kot poslovno upravni tajnik, vodja pisarne, vodja kabineta idr. Poslovne sekretarje iščejo delniške družbe za pokrivanje pomembnejših organizacijskih in tajniških del. Lahko vodi določeno skupino ljudi, ki so mu podrejeni ali ima pomočnika/co za manj pomembna administrativna opravila. Na področju stikov z javnostmi pripravlja tiskovne konference in predstavlja podjetje ali ustanovo navzven.

OSNOVNA SREDSTVA: Pri delu uporablja elektronske medije (predvsem osebni računalnik, telefon, kalkulator, tiskalnik ...), elektronsko pošto in internet/intranet. Fotokopirni stroj in telefax uporablja po potrebi. Delovni dokumenti so pretežno zaupne narave (zapisniki sej kolegijev, uprave, finančna poročila, načrti, plani idr.), lahko pa so tudi internega značaja. Za prenos informacij, ki naj bi bil čim hitrejši, uporablja elektronsko pošto.

IZDELKI IN STORITVE: Ker je poslovni sekretar usposobljen za samostojno delo, so njegovi izdelki strokovni dopisi, zapisniki sej in drugi dokumenti, ki jih pripravi sam. To so tudi različne analize poslovanja, načrti in poročila, predlogi za reorganizacijo, kadrovske zasedenosti in izobraževalno dejavnost. Samostojno rešuje upravne zadeve in izdaja odločbe. Predlaga izboljšave informacijskega sistema. Storitve so komunikacijske narave, pri katerih poslovni sekretar deluje poslovno, samostojno in učinkovito. Pri predlogih mora upoštevati vse dejavnike, ki bodo vplivali na končni rezultat. Če deluje kot vodja, mora skrbeti za primerno motivacijo, učinkovitost in uspeh podrejenih, za njihovo izobraževanje idr.

POTREBNA ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA OPRAVLJANJE POKLICA:

Razvoj gre v smeri nadgradnje srednješolske izobrazbe administrativnih kadrov s strokovnim ali univerzitetnim programom. Poslovni sekretar zna komunicirati v slovenskem in tujih jezikih in obvlada poslovno komuniciranje. Prepozna vedenje strank in se pogaja, vodi rokovnik vodstvenih delavcev in podjetja. Ker se ukvarja z upravnimi zadevami, pozna delovno zakonodajo in zna opravljati dejanja v upravnem postopku. Usposobljen je za organizacijo dela in poslovanja podjetja oziroma ustanove, pozna psihologijo dela. Samostojno uporablja računalnik in programsko opremo ter druge elektronske medije. Zna reševati podjetniške probleme in pozna osnove menedžmenta. Pozna osnove stikov z javnostmi in poslovni bonton. Je prilagodljiv, komunikativen in ima smisel za organizacijo dela. Pomembno je, da je poslovni sekretar odgovoren za svoje delo ter lojalen podjetju/ustanovi (varovanje poslovnih skrivnosti). Strokovno znanje mora nenehno nadgrajevati.

PSIHOFIZIČNE SPOSOBNOSTI: Poslovni sekretar mora imeti dobre psihofizične sposobnosti, saj je izpostavljen mnogim stresnim situacijam, pritiskom in občasno večjemu umskemu naporu in delovni obremenitvi in na delovnem mestu. Znati se mora izogniti konfliktnim situacijam in imeti občutek za delo z ljudmi. Taktnost igra veliko vlogo pri njegovem delu s sodelavci ali nadrejenimi. Imeti mora dober vid in biti sposoben hitrega dojemanja. Prijaznost, odločnost, zanesljivost, samozavest in samoiniciativnost so značajske odlike poslovnega sekretarja.

INTERESI IN OSEBNOSTNE LASTNOSTI: Poklicna odgovornost mu nalaga, da delo opravi dobro, pošteno, z vso pozornostjo in zbranostjo. Če pri delu naredi napako, jo je zmožen priznati in popraviti. Pri delu je lojalen in diskreten, deluje kot zrela, uravnovešena osebnost in vliva zaupanje podrejenim.

Slika 12: Opis poklica poslovni sekretar

Vir: <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm#P> (18. 1. 2008)

2.1.5 Vloga poslovnega sekretarja

Vloga ali poslanstvo poklica poslovnega sekretarja je nuditi učinkovito podporo menedžerju. Vsebina nalog poslovnega sekretarja je odvisna od različnih dejavnikov, na primer od velikosti podjetja, dejavnosti in ne nazadnje tudi od pričakovanj, ki jih ima menedžer. V praksi slovenskih podjetij je zaslediti širok razpon potrebne izobrazbe za to delo.

Poslovni sekretar je poklic, ki je v zadnjem obdobju, ko je na trg vstopila sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija, doživel korenite spremembe. Administratorji, kot nekoč zelo tipičen predhodnik tega poklica, so praktično v zatonu, zato pa je pomembno, da poslovni sekretar poseduje široko paleto znanja na področju organizacije dela, menedžmenta, komuniciranja, upravljanja z lastnim delovnim časom, motiviranja in vodenja, pa še bi lahko naštevali. Skratka, sodobni menedžerji ne potrebujejo administratork, ampak sodelavca, ki mu lahko ponudi učinkovito podporo pri svojem delu.

Poudariti je treba, da se delo poslovnega sekretarja v malem ali mikro podjetju bistveno razlikuje od dela v večjem podjetju. V manjšem podjetju tajnice pogosto opravljajo tudi dela, ki sicer sodijo v računovodsko, nabavno, prodajno, pravno in kadrovske funkcije, kar terja od njih zelo široko paleto različnih strokovnih znanj, delo v velikem podjetju pa je veliko bolj specializirano, saj imajo za posamezna področja zaposlene strokovnjake.

2.10 POVZETEK POGLAVJA

V poglavju ste spoznali pomembnejše naloge menedžerjev: planiranje, organiziranje, odločanje, kontrolo in vodenje. Seznanili ste se s tem, da je upravljanje več kot menedžment in da je vodenje del menedžmenta, ki se nanaša vedno na ljudi oziroma zaposlene. Spoznali ste, da imajo menedžerji na razpolago številna menedžerska orodja, ki jih uporabljajo kot pripomočke za delo.

Seznanili ste se z lastnostmi, ki so značilne za dobre in slabe vodje, ter spoznali, da je za uspešno vodenje poleg sposobnosti, znanja in motivacije vodje potrebna tudi prava kombinacija moči in vpliva.

Poslovni sekretar ima pri delu menedžerjev pomembno vlogo, saj so njegove aktivnosti usmerjene v nudenje učinkovite podpore pri vseh ključnih nalogah menedžerjev. Z obravnavanimi vsebinami boste veliko lažje razumeli vlogo in vsebino dela vašega menedžerja ter mu znali ponuditi učinkovito pomoč, to je pravo vrsto pomoči ob pravem času.

Izhodišča za poglobljen razmislek

- 1. Izberite eno izmed vaših pomembnih odločitev v preteklosti in jo poskusite analizirati z vidika informacij, ki ste jih imeli na razpolago. Razmislite o tem, ali bi danes sprejeli enako odločitev.*
- 2. Kakšna je vaša osebna vizija oziroma, kje vidite svoje delovno mesto čez deset let? Kakšni so vaši dolgoročni cilji? Razmislite o tem, ali res delate prave stvari, to je tiste, ki so povezane z doseganjem vaših dolgoročnih ciljev in skladne z vašo sliko samega sebe v prihodnosti.*
- 3. Na podlagi dveh izbranih podjetij v sorodni dejavnosti in s pomočjo podatkov, ki so na razpolago na spletne strani, izdelajte primerjavo z vidika vizije, poslanstva in strateških ciljev.*
- 4. Opišite, kakšna so pričakovanja sodelavcev do poslovnega sekretarja v podjetju, ki ga poznate. Ali oseba, ki opravlja ta dela, ta pričakovanja v celoti izpolnjuje?*
- 5. Dobri poslovni sekretar je pomembni subjekt v odnosu med menedžerjem, zaposlenimi in poslovnimi partnerji. Razmislite o tem, kakšne osebne lastnosti potrebuje.*

3 SKUPINSKO DELO

3.1 UVOD

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je objavil javni razpis za sofinanciranje izobraževanja in usposabljanja v podjetjih. To je bila lepa priložnost tudi za novo ustanovljeno srednje veliko podjetje, ki je bilo pravkar registrirano in v tem trenutku še brez sistematično urejenih podatkov o potrebnih novih znanjih zaposlenih in strateških dokumentov na področju upravljanja z ljudmi pri delu, ki pa jih je razpis zahteval. Oblikovali so delovno skupino, katere cilj je bil, da v roku kandidira na razpis. Sestavljali so jo vodje enot, pomočnik direktorja in svetovalec direktorja za kadre, ki je bil tudi pobudnik za akcijo in jo je zato tudi vodil.

Naloga vsakega člana skupine je bila, da do določenega termina v skupini zaposlenih in skladno z razvojnimi usmeritvami svojega oddelka identificirajo nabor potrebnih dodatnih znanj, ki jih zaposleni potrebujejo. Vodja skupine je bil zadolžen za koordinacijo in oblikovanje strateških dokumentov, katerih povzetki so bili sestavni del vsebine prijave na razpis. Pri izvedbi naloge pa se je zataknilo. Člani skupine se niso držali postavljenih rokov in so zbirali predvsem želje svojih zaposlenih, ki pa so le slabo odražale dejanske potrebe po dodatnih znanjih. Pomočniku direktorja se zadeva ni zdela pomembna in se ni odzval pravočasno. To je povzročilo, da je vodja skupine, ki je tovrstne podatke nujno potreboval za izvedbo lastnega vločka v prijavo, moral delo opraviti ob koncu tedna in s tem tudi zavestno kršiti določila delovno pravne zakonodaje. Prijava je sicer bila oddana v roku, vendar je bila za vodjo skupine to negativna izkušnja, ki se v prihodnje ne bo smela več ponoviti.

Tudi vi boste pri delu gotovo naleteli na podobno problemsko situacijo, ko se bo pri izvedbi določene naloge, aktivnosti ali pa projektne naloge izkazalo, da ni prave koordinacije, odnosov ali komunikacije med posamezniki, ki so zadolženi za njeno izvedbo. V takih primerih bo treba nekaj ukreniti, predvsem pa najprej ugotoviti, ali so posamezniki, ki so vključeni, seznanjeni z zastavljenim ciljem ter z nalogami, pristojnostmi in odgovornostmi, ki jih imajo pri tem, in načinom sprejemanja odločitev v skupini. Brez poznavanja temeljnih principov delovanja skupine, prednosti in slabosti odločanja v njej boste težko prispevali k izboljšanju skupinskega dela.

V vsakdanjem jeziku se pojem skupinsko delo pogosto zamenjuje s pojmom timsko delo. Da so med njima pomembne razlike glede načina dela, vodenja in v odnosih med člani, se boste prepričali v nadaljevanju. Prav tako boste lažje razumeli obnašanje oseb v skupini, znali izvesti preprosto analizo odnosov v skupini in ovrednotiti vedenje članov delovne skupine. Razumeli boste vloge v timu in jih znali primerno dodeliti članom tima.

Skupinsko delo zahteva koordinirano aktivnost in skupno delo dveh ali več sodelavcev in zahteva večjo ali manjšo stopnjo medsebojne odvisnosti njenih članov, ki pa je odvisna od narave delovne naloge (Jereb in Jereb, 2000, 57).

Skupina je lahko formalna ali neformalna. Primer formalne skupine je delovna skupina v organizaciji, ki je nastala na podlagi neke odločitve menedžmenta, neformalna skupina je lahko skupina znancev, ki je zaposlena v istem podjetju.

Zavedati se moramo, da je za učinkovite delovne skupine značilno, da se delovna energija skupine, kolikor je mogoče, usmerja neposredno na izpolnjevanje delovnih nalog in da so naloge in odgovornost posameznih članov skupine popolnoma opredeljene tako, da se čim manj energije skupine izgublja zaradi neurejenih medsebojnih odnosov (Jereb in Jereb, 2000, 59).

Lažje si bomo delovanje skupine predstavljali na podlagi modela. Za razlago učinkovite delovne skupine bomo uporabili tako imenovani model učinkovite delovne skupine. Model sestoji iz hierarhije štirih ključnih spremenljivk: **ciljev**, ki jih morajo razumeti in sprejeti vsi člani; **nalog** vseh članov, ki morajo biti jasno definirane, prav tako tudi njihove zahteve in pričakovanja; uspešne skupine, ki zna uporabljati ustrezne **postopke** za sprejemanje kakovostnih odločitev, tehnike reševanja problemov, tehnike učinkovitega vodenja sestankov in medsebojnih odnosov. Prijetno delo v skupini je po mnenju avtorjev modela odvisno od stopnje medsebojnega zaupanja, spoštovanja, spodbujanja in pripravljenosti za pomoč (Jereb in Jereb, 2000, 59).

Posamezniki lahko pri odločanju sodelujejo na različne načine (Jereb in Jereb, 2000, 72). Sodelujejo lahko **neposredno**, pri čemer gre za najintenzivnejše odločanje. Na tem nivoju sodelujejo sodelavci, ki dejansko sprejemajo odločitev. Sodelavci, ki niso neposredno vključeni v izvajanje odločitev, lahko sodelujejo **posredno**, njihovo sodelovanje pa je potrebno zaradi kontrole usklajenosti ciljev skupine z interesi in cilji okolja. Najnižji nivo sodelovanja, kjer sodelujejo sodelavci, ki niso neposredno in posredno povezani s procesom odločanja, vendar pa morajo ali želijo biti informirani, se imenuje **informativno** sodelovanje.

Naslednja tabela prikazuje razvojne faze skupine in njene značilnosti.

Tabela 3: Razvojne faze skupine

Stopnje razvoja skupine B. W. Tuckman (1965, 1977)	Faza vzajemnega povezovanja in formiranja	Faza konfliktov znotraj skupine	Razvoj kohezivnosti in normiranja	Vzpostavljanje funkcionalnih odnosov	Odlaganje (Tuckman in Jenson, 1977)
Razvoj skupinske strukture	odpor in sovražnost	preizkušanje in odvisnost	konflikt v skupini	razvoj skupinske kohezije	funkcionalna razporeditev vlog
Aktivnosti povezane z nalogo	orientacija k nalogi in preizkušanje	čustveni odziv na zahteve naloge	izmenjava pomembnih informacij / interpretacij	odkrivanje uvidov in rešitev	

Vir: Lasten, prirejeno po Vec, 2006, 6

3.2 OPREDELITEV POJMOV SKUPINA IN TIM

Znano je, da se ljudje se že od samega začetka povezujejo v skupine, ki so temelj človekovega družinskega življenja, dela, rekreacije, bojevanja, vladanja idr. Obnašanje skupin je lahko povsem kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja jasno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v učinkovitejše enote, imenovane timi.

Tim ni isto kot skupina, zato ju moramo znati ločiti. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. **Pri timskem delu** je treba upoštevati **posameznika**, **nalogo** in **skupino**. Med vsemi temi tremi dejavniki je treba vzdrževati ustrezno ravnovesje in ravnotežje, saj v nasprotnem primeru ključne prednosti timskega dela razvodenijo. V skupini se naloge razdelijo na delne naloge; vsak član skupine sam rešuje svojo delno nalogo in zanjo tudi odgovarja. V timu pa

vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni skupni izdelavi naloge in skupaj z drugimi tudi zanjo odgovarja (Rozman et al., 1993, 208–209).

Razlog za uvajanje timskega dela je vse kompleksnejše okolje, v katerem so se znašla tudi podjetja. Zaposleni postajajo vse bolj izobraženi in hočejo sodelovati pri iskanju rešitev za doseg cilja. Za reševanje problemov je potrebno vse več znanj in ustvarjalnega mišljenja, ki ga vodje lahko najdejo le v timskem delu; združuje jih veliko različnih znanj. Timsko delo je pomembno predvsem tam, kjer pot do cilja in način reševanja problema nista znana, kar pa je vse pogostejši pojav. Ugotovljeno je tudi, da pripadnost timu povečuje zavzetost članov za doseganje skupnih ciljev (Kolar, 2006, 47).

Delovanje in pojmovanje skupinskega in timskega načina dela se razlikuje glede na organiziranost, komunikacijo, cilje, zaupanje, prenos znanja, reševanje konfliktov in sprejemanje odločitev, ki jih povzemamo v nadaljevanju (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=220>, 28. 1. 2008).

Tabela 4: Razlike med značilnosti skupinskega in timskega dela

Aktivnost	Značilnost aktivnosti pri skupinskem delu	Značilnost aktivnosti pri timske delu
Organiziranost	Skupina je predvsem administrativno organizirana, njeni člani so med seboj neodvisni.	Pri timu je pomembno dejansko funkcioniranje tima. Zato sta sodelovanje in medosebna odvisnost članov ključnega pomena.
Komunikacija	Med člani skupine je skoraj nepomembna, ker so člani med seboj neodvisni.	Pri timske delu pa je prav uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje. Pomembno je, da se v procese komunikacije aktivno in enakovredno vključujejo vsi člani tima.
Postavljanje ciljev	V skupini člani ne sodelujejo pri postavljanju ciljev in so ti tako rekoč zunanje določeni in vsiljeni.	Pri timu je pomembno, da imajo njegovi člani možnost sooblikovanja ciljev, saj je na tak način mogoče doseči »ponotranjenje« ciljev.
Zaupanje	V skupini člani niso tako povezani in predani skupnemu cilju, zato zaupanje niti ni tako pomembno.	Narava timskega dela zaupanje postavlja kot ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto.
Prenos znanja	Med člani skupine ni pomemben in mogoč.	Za razumsko in skladno delovanje tima pa je zelo pomemben. S prenosom znanja nastajajo sinergijski učinki, ki plemenitijo in nadgrajujejo znanje in veščine članov tima.
Reševanje konfliktov	V skupini ni ključno, ker se člani poskušajo izogibati konfliktnim situacijam.	Pri timske delu pa so konstruktivni konflikti dobrodošli, saj lahko pomenijo nek nov razvojni naboj, ključno pa je, da jih zna vodja tima ustrezno obvladovati in reševati.
Sprejemanje odločitev	Pri sprejemanju odločitev člani skupine niso aktivni.	Člani tima odločitve sprejemajo skupaj, na čim bolj demokratičen način, saj je pomembno, da se z odločitvijo strinjajo, zato ji tudi v največji meri sledijo in jo uresničujejo.

Vir: Lasten, prirejeno po <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=220>,
24. 4. 2010

3.3 ZNAČILNOSTI TIMA IN TIMSKE VLOGE

Za lažje razumevanje tima in vlog posameznikov v njem, v nadaljevanju navajamo preprosto vajo.

Skupina študentov naj se razdeli v manjše skupine (optimalno štiri do sedem članov). Animator vsaki skupini razdeli večjo gmo to plastelina in šop zobotrebcev ter jim napove, da bodo tekmovali med skupinami v hitrosti pri oblikovanju strukture iz majhnih kroglic, ki jih morajo zgnesti iz plastelina, jih povezati z zobotrebci ter oblikovati kar se da v najvišjo konstrukcijo v času petih minut.

Za tiste, ki ne boste imeli priložnosti izvedbe te vaje, naj povemo, da je zanimiva zato, ker nazorno prikaže dodelitev timskih vlog. Zaradi jasnega cilja, časovne omejitve in običajno močne želje posameznikov, da bi bili najboljši, namreč v hipu, ko animator nakaže začetek vaje, posamezniki zavzamejo timske vloge, s katerimi se najbolj identificirajo. Zanimivo je, kako hitro nekdo prevzame vlogo vodje tima in naloži posamezne naloge ostalim. Nekateri gneteje manjše kroglice, drugi zatikajo zobotrebce, tretji s tovrstnimi »polizdelki« oblikujejo visoko konstrukcijo, nekdo prevzame nadzor pri gradnji ali pa daje napotke za estetski videz konstrukcije ipd.

Nastanek vsakega tima je povezan z željo po doseganju nekega skupnega cilja. Kadar zastavljene naloge ali cilji zahtevajo zelo veliko strokovnega znanja, je timsko delo nepogrešljivo. Pri timskem delu člani sami sodelujejo pri postavljanju ciljev, zato so cilji posameznika skladni s cilji celotnega tima. To je že nekakšen pogoj, da pride med člani do zaupanja, ki spodbudi odprto komunikacijo. Ker se med seboj pogovarjajo, sodelujejo, izmenjujejo mnenja, se oblikuje pozitivno vzdušje, ki stimulira posameznike, da postanejo še kvalitetnejši sodelavci. Člani oblikujejo zanimive predloge in ideje, se o njih pogovarjajo, da bi čim hitreje prišli do skupnega cilja (Kolar, 2006, 47).

Naloge in cilji tima morajo biti natančno opredeljeni, kajti s tem sta tudi koristnost in vrednost končnih rezultatov toliko večji. Da bi delo v timu potekalo čim bolj tekoče, mora biti ustrezna tudi velikost tima. Najprimernejša velikost naj bi bila med pet in dvanajst članov. Seveda pa je velikost tima odvisna od težavnosti in velikosti zastavljene naloge ali cilja. Včasih je pametneje oblikovati več timov kot pa enega z velikim številom članov. Kadar so timi ravno prav veliki, omogočajo članom, da izrazijo svoja mnenja, po drugi strani pa ti še vedno ohranijo svojo zasebnost. Če hočemo, da tim uspešno deluje, moramo imeti »prave« ljudi, ki bodo znali svoje naloge ustrezno opraviti (Kolar, 2006, 48).

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 in imajo zastopane vse vloge. Če je v timu manj kot osem članov, lahko posameznik prevzame več vlog hkrati (izvaja svojo primarno in sekundarno vlogo) (Kolar, 2006, 49).

Za uspešno sodelovanje v timu naj bi vsak posameznik imel osebne lastnosti, kot so zrelost, želja po sodelovanju z drugimi, uvidevnost, prilagodljivost, strpnost do drugih članov v timu, upoštevanje mnenj drugih, zaupanje, odkritost itn. (Kolar, 2006, 49). Timi naj bi bili po svoji sestavi raznoliki (po spolu, starosti, izobrazbi, izkušnjah idr.), ker to zagotavlja več izvirnejših zamisli in rešitev.

Vsi člani tima imajo dvojno vlogo. Prva vloga je funkcionalna; posameznik je član tima zaradi svojega vedenja, znanja, izobrazbe in izkušenj. Druga vloga, tako imenovana timska vloga, pa je določena na podlagi kombinacije inteligence, dominantnosti, introvertnosti/ekstrovertnosti, stabilnosti/strahu (Kolar, 2006, 49–50). V nadaljevanju so predstavljene vloge v timu, kot jih je oblikoval Belbin (Belbin, 1999, 250–268).

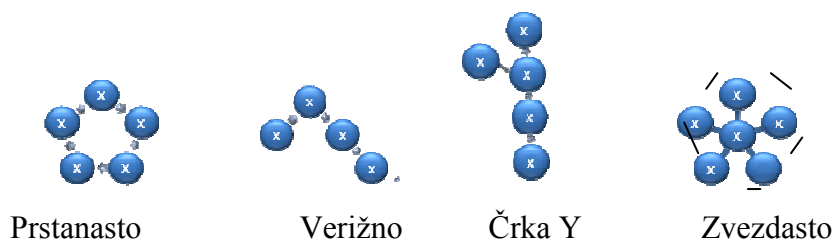
Tabela 5: Vloge v timu

Sejalec – inovator (človek idej)	Je ustvarjalen, poln izvirnih idej, razmišljujoč. Včasih je odmaknjen in introvertiran. Spodbuja ustvarjalnost v timu in daje nove, izvirne rešitve.
Predsednik – koordinator (»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 vođa tima.
Oblikovalec – tvorec (izzivalec)	Je dominanten, nestrpen, ekstrovertiran, zna potegniti ljudi za sabo, usmerjen je k dosežkom. Vodi in priganja sodelavce v timu.
Timski delavec – integrator (povezovalc)	Je priljuden, topel, ekstrovertiran. 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 – kritik (analitik)	Večkrat introvertiran. Poskrbi, da se tim ne loti napačno zasnovanega projekta.
Delavec – garač (izvrševalec)	Stabilen, discipliniran, kontroliran. Poskrbi, da se ideje »preoblikujejo« v praktične delovne postopke. Delaven, marljiv, planer.
Raziskovalec virov, iskalec zunaj tima	Je prinašalec novih idej, zamisli, informacij v tim. Je odprt navzven, radoveden, veliko bere in povzema nove zamisli od drugih.
Izvajalec – dovrševalec	Je prizadeven, obrnjen vase, natančen, vesten in temeljit. Poskrbi, da bo delo dokončano v roku. Opravi vse podrobnosti.

Vir: Belbin, 1999, 250–268

Belbin (1999) je na podlagi poznejših raziskav s področja delovanja timov »odkril« še deveto ključno timsko vlogo **specialista – strokovnjaka**. Ta je strokoven, poglobljen, vesten. Zanimajo ga strokovne zadeve, v katere se zelo poglobi. Je introvertiran, nima veliko časa za sodelovanje.

Številne raziskave so pokazale, da potekajo komunikacije v timih predvsem na štiri načine, ki so prikazani v spodnji sliki (Kolar, 2006, 50).



Slika 13: Vrste komuniciranja v timu

Vir: Kolar, 2006, 50

(* Razmislite, katere timske vloge bi prevzeli vaši študijski kolegi ali sodelavci za izvedbo izbrane naloge.)

3.1.1 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

Glavna prednost tima je gotovo v tem, da »več glav več ve«. Prednosti tima pridejo do izraza predvsem takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti (Zupan in Kaše, 2003, 134):

- dobro vzdušje;
- naloge in cilji so jasni vsem udeležencem;
- člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo;
- komuniciranje je obsežno, odprto in spontano;
- kritike so konstruktivne in jih člani ne jemljejo osebno;
- tim sprejema razlike v mišljenju;
- večino sklepov sprejme z usklajevanjem;
- vodenje je demokratično;
- občutena je pripadnost timu;
- tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Pomanjkljivosti tima se kažejo v možnih pritiskih na člane tima, da soglašajo s skupno rešitvijo, ki jo zagovarjajo močnejši (večina). Možni so tudi konflikti med člani, ki lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjševanje učinkovitosti. Poleg tega vedno obstaja možnost, da si posamezni člani tima želijo prisvojiti rezultate celotnega tima. V timih pogosteje prihaja do ekstremnih odločitev, odgovornost je razpršena med člani in lahko se zgodi, da je za delovanje tima potrebno veliko časa in sredstev (Zupan in Kaše, 2003, 134–135).

3.1.2 Značilnosti vodje v timu



Vir: <http://www.solinstitut.com>
(30. 3. 2010)

Najpomembnejši član tima je vsekakor vodja. Ta mora imeti natančno zastavljen cilj in točno definirane naloge za vsakega posameznika oziroma člana tima. Bistvo vodenja je v tem, da vodja nastopa kot usmerjevalec k rezultatom in ne samo kot nadrejeni. Vodja nima direktno nadzorniške funkcije, ampak nastopa kot spodbujevalec, motivator in svetovalec.

Lahko bi rekli, da vodja vodi člane tima, ki so bolj izobraženi in sposobnejši kot je on sam. Pri vodenju tima je zelo pomembno, da vodja tima spodbuja člane k prevzemanju odgovornosti, kajti strah pred možnimi napakami ne sme biti nikoli takšen, da član tima ne bi poskusil delati tudi drugače. Vodja pomaga timu, da dobi informacije in sredstva, potrebna za uspešno delo. Demokratično timsko vodenje je značilno za dobrega vodjo tima. Pri tem člani drug drugega vodijo prek medsebojnega dogovarjanja in sporazumevanja. S tem ko je vodja pripravljen sodelovati z drugimi, nakazuje ostalim članom tima način dela. Pomaga timu, da se ta neprestano zaveda in skuša osredotočiti na cilje, ki jih želi doseči, zaupa v sposobnost svojih članov (Kolar, 2006, 48).

Pri vodji v timu ni toliko pomembno znanje kot pa njegova osebnost in karizma, na podlagi katere mu člani tima sledijo. Pri tem ni pomemben njegov statusni položaj. Moč vodje izhaja iz njega samega oziroma njegove osebnosti. Pri članih tima mora ustvariti občutek, da točno

ve, kaj želi doseči. Z vsem tem si ustvari moč in zaupanje v timu. Vodja v timu skrbi tudi za nenehno komuniciranje med člani tima, pri tem pa dovoljuje različna mnenja in tudi nesoglasja, saj s tem vzdržuje ustvarjalno vzdušje v timu. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med postopkom dajanja in postopkom ocenjevanja idej (Kolar, 2006, 48).

Zelo pomembna lastnost timskega vodje je njegova občutljivost in dovzetnost za razlike v timu, zaradi katerih izberi ustrezen način vodenja tima. Pri vodenju tima je zelo pomembno tudi ravnanje s časom. Vodja mora vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa. Če člani tima mislijo, da niso imeli priložnosti, da bi izrazili svoja stališča, so nezadovoljni in se neradi odločajo. V kolikor vodja razpravo zavlačuje v nedogled, lahko uplahne zanimanje pri članih in ti se začnejo dolgočasiti (Kolar, 2006, 49).

Vloga vodje pri spremembah, ki nastajajo na poti k skupnem cilju, je zelo kompleksna, saj mora nenehno spreminjati svojo vlogo: enkrat je v informacijski vlogi, drugič v pregledovalni, tretjič v pogajalski itn. Če povzamemo, bi lahko rekli, da je vloga vodje v timu usmerjena k ravnanju ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah (Kolar, 2006, 49).

3.4 POVZETEK POGLAVJA

V poglavju ste se seznanili s značilnostmi, ki jih ima skupinsko in timsko delo. Ugotovili ste, da je pomembno, da cilje razumejo in sprejemajo vsi člani, da morajo biti naloge vseh jasno definirane, prav tako tudi njihove zahteve in pričakovanja. Izvedeli ste, da v uspešnih skupinah sprejemajo kakovostne odločitve in uporabljajo tehnike reševanja problemov, tehnike učinkovitega vodenja sestankov in medsebojnih odnosov. V primerih, ko ugotovimo, da skupina ne dela najbolje, je treba preveriti, ali so posamezniki, ki so vključeni, seznanjeni s ciljem, ki ga morajo doseči, z nalogami, pristojnostmi in odgovornostmi, ki jih imajo pri tem, in načinom sprejemanja odločitev v skupini.

Spoznali ste, da so med skupino in timom pomembne razlike pri organiziranju, komunikaciji, določanju ciljev, zaupanju, prenosu znanja, reševanju konfliktov in sprejemanju odločitev.

3.5 Izhodišča za poglobljen razmislek

1. Razložite pomembne razlike med skupino in timom.
2. Poskusite oblikovati argumente, s katerimi bi prepričali vašega menedžerja, da bi razmislil o pristopu k timskemu delu.
3. Razmislite, katera vloga v timu bi vam najbolj ustrezala.
4. Tim, ki je oblikovan v vašem podjetju za izvedbo neke izbrane naloge, ne deluje najbolje. Kaj bi predlagali za rešitev nastale situacije?

4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

4.1 UVOD

V skupini Gorenje pravijo, »da so motivirani zaposleni ključ za uspeh Gorenja. Skupaj gradimo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela. Zavedamo se, kaj ohranjanje delovnih mest pomeni za socialno varnost in kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin. Zaposleni, ki imajo ustrezna znanja, izkušnje, so motivirani ter vidijo možnost osebnega in poklicnega razvoja v Skupini Gorenje, so naša konkurenčna prednost pred nekaterimi drugimi podjetji iz panoge, ki so v času krize agresivneje odpuščala [...].

Zavedamo se pomembnosti osebnega stika, zato organiziramo poslovne, marketinške in produktne konference, tematske okrogle mize in tudi neformalna družabna srečanja zaposlenih, njihovih družin in upokoјencev ter ekskurzije in izlete. Že vrsto let izvajamo rekreativno dejavnost, ki je zelo pomembna za ozaveščanje zaposlenih o zdravem načinu življenja. Zavedamo se, kako sta posameznik in vzdušje pomembna v vsakdanjem utripu podjetja, da so spodbujanje ustvarjalnosti, kreativnosti, izboljševanja kakovosti medsebojnih odnosov in spremljanje novosti pri mehkih oblikah vodenja postali del korporacijske kulture.« (<http://www.gorenjegroup.com/si/18819>, 15. 6. 2010).

»Naš idealen zaposlen je pošten, odprt, loјalen, ustvarjalen, ambiciozen. Pripravljen sprejemati izzive, se učiti in prenašati znanje na svoje sodelavce,« meni mag. Irena Vodopivec, direktorica kadrov in izobraževanja Gorenje, d. d. (v: Kocjan, 2005, dostopno na: <http://www.revija.mojedelo.com/karierne-moznosti/mladost-in-ambicioznost-nistadovolj-735.aspx>, 10. 6. 2010).

Veliko problemov, ki sodijo na področje upravljanja z zaposlenimi, je pogosto povezanih z napakami pri postopkih zaposlovanja in razvoja kadrov. Če v podjetju ne znamo ugotoviti, kakšnega novega sodelavca potrebujemo (s katerimi znanji, spretnostmi, osebnimi lastnostmi ipd.), obstaja vedno velika možnost, da bomo izbrali napačnega. Če smo nespretni, se bo na našo objavo prostega delovnega mesta prijavilo veliko število kandidatov, ki pa ne bodo najboljši. Ko bomo končno le izbrali novega sodelavca, se lahko pojavi nov problem, da bo izbrana oseba nezadovoljna, ker morda ne bo imela vseh pričakovanih znanj ali pa ker bomo od nje pričakovali nemogoče. Problem se bo lahko še stopnjeval, ko bomo novega sodelavca vključili v proces izobraževanja ali usposabljanja, ki mu ne bo ponudilo pravih znanj oziroma veščin.

Pomembno je, da so poslovni sekretarji seznanjeni s sodobnimi teoretičnimi pogledi na ljudi in novimi vlogami, ki jih od njih pričakuje organizacija. V poglavju vam bomo predstavili pomembnost procesov izobraževanja in usposabljanja za organizacijo in posameznika ter vas seznanili s temeljnimi principi načrtovanja in razvoja kadrov in temeljnimi postopki pridobivanja, izbiranja in uvajanja sodelavcev.



Kadrovski menedžment je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je delo uspešno, in to v zadovoljstvo posameznika, organizacije in družbe (Možina, 2002).

Besedna zveza izhaja iz francoske besede »*en cadre*« oziroma »*cadre*«, to je poimenovanja ključnih oseb, ki so bile odgovorne za rekrutiranje večjih skupin vojakov. Besedo menedžment smo že spoznali v 1. poglavju, zato je tu ne bomo dodatno pojasnjevali.

Preden si podrobneje ogledamo glavne naloge, ki sodijo na področje kadrovskega menedžmenta, je treba poudariti, da se v slovenskem prostoru uporablja več izrazov, ki v bistvu različno poimenujejo bolj ali manj sorodne vsebine. Gotovo ste že zasledili termine, kot so kadrovski menedžment, kadrovska funkcija, upravljanje s človeškimi viri, ravnanje z ljudmi pri delu, in podobne zveze. Zato bomo najprej na kratko pojasnili to terminološko zmedo.

Ko je v razvitem svetu začelo postopno prodirati spoznanje, da so v sodobnih pogojih gospodarjenja glavna konkurenčna prednost podjetij njihovi ljudje in ne toliko njihov finančni kapital ali tehnologija, sta se nova filozofija in pristop k obravnavanju ljudi v sferi dela kmalu začela odražati tudi v povsem novi terminologiji na tem področju. Ugotovitev, da ljudje za podjetje pravzaprav niso »strošek«, ampak najpomembnejši poslovni »vir« (angl. *resource*), je tako kmalu privedla do preimenovanja klasične »**kadrovske funkcije**«, v »**Human Resource Management**« (prevod glej spodaj), kot eno osrednjih vprašanj uspešne poslovne strategije podjetij. To naj bi pomenilo, da ljudi ni več mogoče obravnavati kot objekte, katerih delovanje v poslovnem procesu bi bilo mogoče uravnavati po enakih principih, kot veljajo za stroje. Človek je pač tudi v sferi dela ne samo strogo racionalno, ampak predvsem tudi emocionalno bitje (subjekt) z najrazličnejšimi osebnostnimi in socialnimi potrebami in interesi, ki uravnavajo njegovo obnašanje in motivacijo pri delu in v zvezi z delom.

Prav vprašanje, kako tudi terminološko čim bolj nazorno poudariti dejstvo, da je treba ljudi v poslovnem procesu obravnavati kot subjekte in ne kot objekte poslovanja, je razlog, da so se pri nas pojavili tudi različni prevodi angleškega pojma »Human Resource Management«. Najgostejše bomo zasledili izraza upravljanje »s človeškimi viri« in »z ljudmi pri delu«. V vsakem primeru gre za odnos do zaposlenih ter za učinkovite načine spodbujanja in motiviranja zaposlenih, da bi ti lahko bi čim bolj prispevali k uresničevanju ciljev organizacije.

Namen klasične kadrovske funkcije je, da v podporo poslovanju zagotavlja storitve (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje idr.), s katerimi pomaga organizaciji zagotavljati ljudi, ki jih ta potrebuje. Nova funkcija – upravljanje s človeškimi viri ali krajše UČV pa mora prinašati korist pri poslovnih odločanjih in ne samo v okviru kadrovske funkcije (Možina, 2002a, 18).

Za dodatno podkrepitev razumevanja navajamo eno izmed mnogih definicij kadrovskega menedžmenta, ki pravi, da »**je kadrovski menedžment proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose**« (Merkač, 2005, 14).

Ljudje, ne kapital, ne zemlja in ne informacije postajajo najpomembnejši viri vsake organizacije (Tavčar, 1996, 170), saj samo človeški razum zmore snovati organizacije, samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva in zmožnosti in samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost.

Največji neizrabljeni potenciali za doseganje konkurenčnosti je torej prav v ljudeh! Zato so sodobni prijemi, metode in koncepti usmerjeni v večjo vključenost človeškega kapitala pri doseganju dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

4.2 TEORIJE RAVNANJA Z LJUDMI

Odnos delodajalca do delavcev oziroma zaposlenih se neprestano spreminja. Nekoč je veljajo prepričanje, da je mogoče cilje organizacije uresničiti le z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo. Takemu, tradicionalnemu pogledu na ljudi je botrovalo tudi prepričanje, da je dovolj, da vsak opravlja svoje delo vestno, ne oziraje se na druge. S prehodom v tržno gospodarstvo pa tako togo vedenje ljudi pri delu, ki so v preteklosti izpolnjevali zgolj določene naloge po nekem vzorcu, kmalu ni bilo več ustrezno, saj ni omogočalo prilagajanje organizacije hitrim spremembam v okolju. Pokazala se je tudi potreba po novih oblikah dela (1. poglavje) in večji odgovornosti zaposlenih (prenos odgovornosti na nižje hierarhične nivoje ali devolucija) ipd., kar zahteva drugačno vedenje ljudi in drugačen odnos delodajalcev do zaposlenih. Razvojnimi spremembami ustrezno so se razvijale tudi teoretične podlage za ravnanje z ljudmi. V naslednji tabeli je mogoče razbrati značilnosti treh temeljnih teorij s področja ravnanja z ljudmi.

Tabela 6: Teorije ravnanja z ljudmi

TRADICIONALNA TEORIJA O DELU Z LJUDMI	TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH	TEORIJA O RAVNANJU S KADROVSKIMI VIRI
Paradigma		
• zaposleni delo sovražijo; • osnovni motiv za delo je plačilo; • le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo; • zaposlene je treba k delu priganjati.	• zaposleni želijo biti koristni in pomembni; • ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni; • radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih; • delavci bi bili radi informirani o rezultatih svojega dela.	• ljudje radi opravljajo svoje delo; • nadzor in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam; • zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov; • intelektualni potencial delavcev je le delno izkoriščen.
Aktivnosti		
• nadzor; • naloge razdeljene v enostavne ponavljajoče se operacije; • potreben opis delovnih postopkov.	• vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti; • ljudi obveščati in jim prisluhniti; • dopuščati samonadzor pri rutinskih delih.	• zagotoviti polno uporabo kadrovskih virov; • pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti; • ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samo usmerjanju, kontroli.

Vir: Lasten, prirejeno po Možina, 2004 v: Možina, 2002

Tržni pritiski narekujejo take načine organiziranja in vodenja dela, ki bodo pripomogli k učinkovitemu upravljanju s človeškimi viri, njihovih znanj in kompetenc. Pogled na delavce kot »delovno silo, ki uporabljajo roke za delo« (ang. *manpower*), se spreminja v pogled na delavce, ki »uprabljajo možgane, da vedo, kako roke premikati« (ang. *mindpower*) (Callieri, 2001, v: Kohont, 2005, 12).

Soglašamo lahko z Ulrichom, ki pravi, da lahko vsi posnemamo tradicionalne oblike konkurenčnih prednosti: obvladovanje stroškov, tehnologijo, distribucijo, proizvodnjo in njene značilnosti. Po njegovem mnenju jih je treba imeti, da lahko na trgu sploh igraš igro, vendar pa ti še ne zagotavljajo, da v tej igri zmagaš. Zmaga izvira iz organizacijskih

sposobnosti, kot so hitrost, prilagodljivost, odzivnost, sposobnost učenja in kompetentnost zaposlenih. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo strategije hitro prenesle v akcije, ki bodo inteligentno in učinkovito upravljale procese, ki bodo maksimirale prispevke in krepile pripadnost zaposlenih in ki bodo ustvarjale pogoje za spremembe. Prava konkurenčna prednost izvira iz visoko motiviranih in kompetentnih zaposlenih, ki so sposobni timskega delovanja (Ulrich, 1996, v: Kohont, 2005, 12).

4.3 KADROVSKI MENEDŽMENT



Procesi ravnanja s kadri so: načrtovanje potreb, novačenje kandidatov, selekcija, postopki zaposlovanja in odpuščanja, uvajanje, razvoj kadrov, izobraževanje in usposabljanje kadrov, nagrajevanje in ocenjevanje njihove uspešnosti, vzdrževanje učinkovitih medosebnih odnosov in ustvarjanje dobre organizacijske kulture in pozitivne klime.

Kadrovski menedžment je odgovornost najvišjega vodstva, vendar jim morajo pri tem pomagati strokovne službe za razvoj kadrov. V nadaljevanju so navedene ključne naloge, ki sodijo v kadrovsko funkcijo.

V okvir področja, ki ga imenujemo **načrtovanje kadrov** spadajo izdelava plana števila zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje, prestrukturiranje idr. Kot **selekcijo kadrov** običajno razumemo izvedbo uvodnih razgovorov, testiranje, ocenjevanje v skupini, zdravstvene preglede idr. **Razvoj kadrov** vključuje letne razgovore, načrtovanje novih nalog posameznika, ocenjevanje, razvojne načrte, svetovanje pri napredovanju kadrov ipd. Naslednji zelo pomemben proces je **izobraževanje in usposabljanje**, ki mora praviloma temeljiti na ugotavljanju izobraževalnih potreb, kateremu sledi načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, oblikovanje programov, oblikovanje politike štipendiranja, vključevanje zaposlenih v študij ob delu, organizacija in izvedba različnih izobraževanj, preverjanje doseganja izobraževalnih ciljev ipd.

Nikakor ne gre zanemariti področja **motiviranja**, kamor sodi oblikovanje sistema napredovanj, ugodnosti, nematerialnega nagrajevanja, sistem informiranja, dodatno pokojninsko zavarovanje ipd.

Zelo popularen proces je **nagrajevanje**, pri čemer je treba dober sistem najprej oblikovati, kasneje pa dopolnjevati, preverjati njegovo delovanje in ga povezati s sistemizacijo dela.

K procesom kadrovskega menedžmenta sodi tudi **skrb za zdravo in varno delovno okolje**, za zdravstveno preventivo zaposlenih z omejitvami, reševanje socialnih problemov v podjetju, jubilejna srečanja in organizacija različnih dogodkov ob pomembnih dosežkih. Zaposleni morajo biti seznanjeni z vsemi pomembnimi informacijami v podjetju, zato kadrovski menedžerji pogosto skrbijo tudi za **obveščanje zaposlenih** na različne načine, kot na primer z izdajanjem raznih internih glasil, preko e-pošte, ob zborih zaposlenih, z organizacijo občasnih sestankov in srečanj idr.

V opisane procese se vključujejo tudi poslovni sekretarji, ki v mikro, malih in srednjih podjetjih pogosto izvajajo naloge s področja kadrovanja. Za kompleksnejše in sistemske rešitve na področju upravljanja s človeškimi viri pa je v podjetjih, kjer nimajo zaposlenega lastnega kadrovika, smiselno najeti zunanje strokovnjake (ang. *outsourcing*).

4.4 PLANIRANJE KADROV

Pri planiranju kadrov moramo izhajati iz dejanskih potreb v podjetju. Pričakovanja je priporočljivo zapisati v obliki profila dela oziroma delovnega mesta. Kot opozarjata kadrovska strokovnjaka Radovan Kragelj in Milena Pervanje, »ni nujno, da profil delovnega mesta vsebuje prav vse značilnosti, za katere smo s poprejšnjo analizo dela ugotovili, da bi bile zaželenne na posameznem delovnem mestu, saj se nam lahko zgodi, da namesto tajnice iščemo supermana. Vsekakor pa moramo vedeti, katere so tiste kritične lastnosti, znanja, veščine, brez katerih oseba ne more uspešno opravljati svojega dela« (Kragelj in Pervanje, dosegljivo na: <http://www.kadrovanje.com>, 29. 10. 2007.

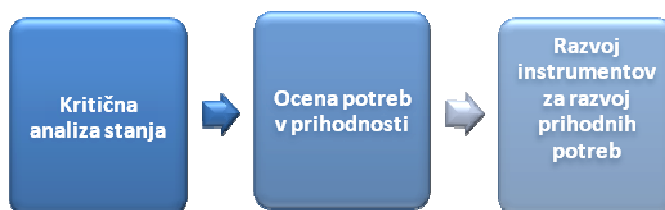
Da v praksi pogosto nismo najbolj kritični pri planiranju oziroma ugotavljanju dejanskih potreb po delavcih, je razvidno iz povzete izjave kadrovskih strokovnjakov, ki potrjujeta domnevo, da se v praksi dogaja, da planiramo zaposlitev kadra, ki ga je skoraj nemogoče pridobiti.



Planiranje kadrov je sestavni del procesa planiranja v podjetju. Kadrovski plan ali načrt predstavlja temeljno podlago za razvoj podjetja in zaposlenih, saj je podlaga za izobraževanje oziroma usposabljanje kadrov, nagrajevanje in druge procese, ki se nanašajo na upravljanje z ljudmi.

Zakaj je pomembno planirati kadre? Iz preprostega razloga, da lahko pravočasno zagotovimo ustrezno strukturo in optimalno število zaposlenih za različna prihodnja časovna obdobja. Uspešna podjetja imajo skoraj vedno na razpolago pravišnje število (ne preveč in ne premalo) ustrezno usposobljenih kadrov. Seveda je tako, idealno situacijo težko doseči, ne da bi za to k temu pristopili strokovno.

Za naše nadaljnje spoznavanje tega procesa bomo izhajali iz trditve, da je planiranje predvidevanje potrebnega števila kadrov v določenem obdobju, ki temelji na kritični analizi strukture kadrov in predstavlja podlago za izdelavo načrta izobraževanja, usposabljanja in posledično tudi napredovanja zaposlenih.



Slika 14: Shematični prikaz procesa planiranja

Vir: Prirejeno po Florjančič et al., 1999, 15

Izdelava ocene potreb po kadrih v določenem časovnem obdobju je zelo zahtevna faza procesa planiranja, saj prihodnje potrebe okolja in organizacije težko predvidimo v celoti. Vsaka napaka, ki ima za posledico preveč ali premalo kadrov, oziroma neustrezna struktura glede na potrebo v določenem času, ima lahko za podjetje hude posledice, ki se med drugim izraža tudi z nezadovoljstvom zaposlenih.

Seveda imamo tudi za potrebe planiranja kadrov na razpolago določene metode in tehnike, s katerimi si olajšamo delo in omogočimo dobre rezultate. Pri tem na splošno velja, da »več metod, kot jih bomo uporabili, bolj bomo povečali verjetnost, da bomo uspešni«.

Metode in tehnike, ki jih lahko uporabimo za planiranje kadrov so lahko (Florjančič et al., 1999): *input-output* metoda, metoda modela (vzorca), anketna metoda, normativna metoda, Delfi metoda idr.

Ne glede na to, kakšno metodo ali tehniko bomo uporabili za planiranje kadrov v podjetju, bo plan zapisan v obliki preglednice, ki bo vsebovala podatke o številu potrebnih zaposlitev, časovnem obdobju, ko jih bomo potrebovali, in o vrsti dela. V podjetjih, v katerih imajo sprejet temeljni akt o sistemizaciji dela, bo razvidno več podatkov kot pa v podjetjih, ki zaposlujejo manj kot deset ljudi in kateri niso obvezni po Zakonu o delovnih razmerjih, da imajo tak akt. Vsako delovno mesto je v aktu o sistemizaciji podrobneje opisano najmanj z zahtevano stopnjo izobrazbe, pogosto pa vsebuje še številne dodatne podatke, kot so potrebne spretnosti, dodatna znanja (npr. jezikov, računalništva), pristojnosti idr. Tak plan kadrov nam bo podlaga za pravočasno izvedbo nadaljnjih postopkov zaposlovanja.

Velik vpliv na proces načrtovanja kadrov ima seveda trg dela s svojo ponudbo in povpraševanjem, zato je pri planiranju kadrov pomembno vedeti, ali bomo potrebovali dodatne ljudi z deficitarnimi poklici (poklici, ki primanjkujejo na trgu) ali suficitarnimi poklici (tistimi poklici, ki jih je preveč). Kateri poklici sodijo v posamezno skupino, je redno objavljeno na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje. Ogledate si jih lahko na: http://www.eurydice.si/index.php?option=com_content&view=article&id=2077:zavod-za-zaposlovanje-rs-letni-pregled-deficitarnih-poklicov&Itemid=342.

(* Ocenite, pri katerih poklicih bi lahko pričakovali pomanjkanje kandidatov.)

4.5 VABLJENJE KANDIDATOV

Eno najuspešnejših vabil kandidatom za zaposlitev se je v zadnjem času glasilo tako:

»Sanjska služba: Zaslužite skoraj 80 tisoč evrov z opazovanjem kitov in potapljanjem na čudovitem otoku.

Sydney – Državna turistična organizacija v Avstraliji namreč išče nekoga, ki bi pazil na osamljeni otok. Pripravljeni so plačati skoraj 80 tisoč evrov za nekoga, ki bo pol leta delal po dvanajst ur na mesec ter opravljal razne obveznosti, kot so hranjenje želv, opazovanje kitov in pobiranje pošte na osamljenem otoku. Prijave sprejemajo do 22. februarja, prijavi morate priložiti minuto dolg video z opisom razlogov, zakaj želite biti izbrani ravno vi. Za delo ne potrebujete izobrazbe, le dobro znanje plavanja in ljubezen do šnorkljanja, potapljanja in drugih vodnih športov. Prednost pri izbiri imajo tisti, ki uživajo v naravi ter tekoče govorijo in pišejo angleško.

Kandidat, ki bo na razgovoru uspešen, bo na otoku demonstriral avanturistično obnašanje, ki mora vsebovati pripravljenost za učenje novih stvari. Izbranec bo tedensko poročal iz bloga ter delal foto in videodnevnik. Njegove obveznosti so tudi poročanje turistični organizaciji in dajanje intervjujev za medije.«



Slika 15: Pogled z balkona trisobne vile, v kateri bo izbrani kandidat prebival

Vir: <http://www.dnevnik.si/novice/neverjetno/1042235812>, 10. 6. 2010

Srečni izbranec bo brezplačno živel na Hamiltonovem otoku, dobil bo skoraj 1100 evrov na uro, delavnik je prilagodljiv, skupaj pa bo moral oddelati dvanajst ur na mesec. Turistična organizacija bo izbrala enajst kandidatov, ki jih bodo peljali na Hamiltonov otok za nadaljnji proces izbire najprimernejšega kandidata. Kdo bo to, bomo izvedeli šestega maja letos« (<http://www.dnevnik.si/novice/neverjetno/1042235812>, 10. 6. 2010).

Vsa vabila pa le niso tako izvirna in mamljiva za kandidate, zato v nadaljevanju povzemamo še en primer, ki je realnejši.

K sodelovanju vabimo

poslovno sekretarko uprave (m/ž)

Opis delovnega mesta
 Naš naročnik je priznano podjetje, ki v ospredje postavlja kakovost storitev in zadovoljstvo strank. S širitvijo dejavnosti in posledično večanjem števila zaposlenih danes zaposlujejo izobražene, zelo sposobne in zanesljive kadre.

Za našega naročnika razpisujemo delovno mesto POSLOVNA SEKRETARKA UPRAVE (m/ž).

Odgovorni boste za:

- samostojno načrtovanje, organiziranje in vodenje delovnih procesov v pisarni,
- vodenje poslovne korespondence in dokumentarnega gradiva,
- samostojno komuniciranje s strankami in poslovnimi partnerji v angleškem jeziku,
- organizacijo službene poti in skrbi za protokolarne zadeve pri sprejemu obiskovalcev,
- prejem in izdajo računov,
- obračun potnih nalogov,
- organiziranje sestankov,
- spremljanje in posredovanje poslovnih informacij.

Pričakujemo in nudimo

- obvezno zaključena VII. stopnja izobrazbe,
- minimalno štiri leta delovnih izkušenj na enakem delovnem mestu (pogoj),
- zelo dobro znanje angleščine (vsakdanje komuniciranje) in vsaj osnovno znanje še enega tujega jezika (zaželeno je znanje nemščine),
- odlično poznavanje MS Office, Internet,
- zelo dobro organiziranost.

Nudimo delo v priznanem, dobro stoječem podjetju ter zaposlitev za določen čas z možnostjo podaljšanja za nedoločen čas.

Prijave kandidatov z življenjepisom v slovenskem in angleškem jeziku (obravnavali bomo samo popolne prijave) sprejemamo elektronsko na <http://www.mojedelo.com> ali po elektronski pošti: xxxxxxxx@xxxx.si. Za vse dodatne informacije smo dosegljivi na telefonski številki xxxxxxxxxx ali xxxxxxxxxx.

Slika 16: Primer objave prostega delovnega mesta za poslovnega sekretarja

Vir: Moje delo. <http://www.mojedelo.com/delo/> (31. 4. 2010)

Tudi vabljenje kadrov je lahko zelo kritični korak v procesu zaposlovanja, saj je od tega odvisen nadaljnji uspeh kadrovanja. Ključno cilj pri tem je, da bomo pritegnili resnično najboljše kandidate.

Kadre lahko novačimo preko oglaševanja v različnih medijih (na primer časopisi, radio, agencije za posredovanje dela, Zavod RS za zaposlovanje, zaposlitveni sejmi, plakati, tiskovne konference, brošure, internet), z organizacijo »dni odprtih vrat«, ustnim promoviranjem, preko študentskega dela, s ponujanjem študijske prakse, štipendiranjem,

izvajanjem študentske prakse in prakse dijakov, osebnim rekrutiranjem na šolah in drugimi izvirnimi oblikami, kot so na primer podjetniški krožki ali »lovljenjem« ključnih kadrov organizacije – ang. »head hunting«.

Pri vabljenju velja pozornost usmeriti na veljavno delovno pravno zakonodajo ter vsebinsko, jezikovno, psihološko in vizualno dodelavo. Atraktivnost oglasa je seveda odvisna od domiselnosti in finančnih sredstev, ki jih imamo na razpolago.

Primer: V podjetju se je na objavo prijavilo nadpovprečno število kandidatov. Prevladovali so taki, ki niso bili primerni, zato se je kadrovik odločil, da temeljito analizira izpeljani načina vabljenja, saj je ocenil, da je bil postopek neučinkovit. Ugotovili so te napake: potreba po delavcu je bila slabo definirana, nerazumljiva oziroma nejasna je bila vsebina objave, neustrezno je bil izbran medij (manjša vidnost oglasa, enkratna objava ipd.), visoki stroški oglasa in ogromno izgubljenega dragocenega časa, ki so ga porabili za pregled ogromne množice prijav. Sklenili so, da bodo v prihodnje pripravili temeljitejšo analizo opisa delovnega mesta, za katero bodo iskali kadre in pripravili objavo na ta način, da bo jasna kandidatom, dobro vidna in strokovno učinkovita.

Naj na tem mestu omenimo, da ni vsako vabljenje kandidatov nujno povezano z javno objavo, ki jo zahteva Zakon o delovnih razmerjih, ki je temeljni zakon na področju zaposlovanja (v nadaljevanju: ZDR); dostopen je na:

http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html.

Včasih si lahko v podjetju želimo, da bomo s povabilom zgolj preverili interes kandidatov za določeno delovno mesto, na katerega bomo zaposlovali čez daljše obdobje. V takem primeru ni nujno, da objavimo tudi predpisano potrebo po delavcu. To lahko storimo šele pozneje, vsekakor pa pred sklenitvijo pogodb o zaposlitvi.

Pri javni objavi je treba upoštevati, da je prepovedana spolna diskriminacija, zato je treba uporabiti moško in žensko obliko samostalnika kot na primer: m/ž; moška in ženska oblika samostalnika ipd.

Zavod RS za zaposlovanje (v nadaljevanju Zavod) mora vsa prosta delovna mesta objaviti v svojih uradnih prostorih. Delodajalci lahko uporabijo tudi druge oblike javne objave, na primer sredstva javnega obveščanja. Rok za prijavo začne teči z dnem objave na Zavodu. Kako izvesti prijavo na Zavodu v elektronski obliki, si lahko ogledate na: <https://apl.ess.gov.si/ePortal/>.

4.6 SELEKCIJA KANDIDATOV

Diplomirana ekonomistka je bila zaposlena v podjetju, ki je bilo tik pred stečajem, zato je po dolгих letih zaposlitve pri istem delodajalcu intenzivno iskala novo zaposlitev. Prijavila se je na oglas podjetja, ki ji je bil pisan na kožo, delo pa je bilo zelo podobno tistemu, ki ga je opravljala vsa leta. V predpisanem roku je oddala prijavo, pozneje so jo povabili na opravljanje preizkusa znanja, kljub temu da to v razpisu ni bilo navedeno. Med drugimi je bilo zapisano, da se od kandidata pričakuje znanje angleškega jezika.

Kandidatka se je odzvala na povabilo in bila skrajno presenečena, ker so ji nepričakovano v izpolnitev ponudili psihološke teste, ki jim je sledil strukturiran pogovor v angleščini. Bila je povsem vznemirjena, a je kljub temu opravila, kar so od nje zahtevali. Ob zaključku je imela celo zelo dober občutek, da ji je šel preizkus dobro od rok.

Nestrpno je pričakovala odgovor delodajalca, ki pa ga ni bilo. Po neformalnih pogovorih se je pokazalo, da je bil kandidat za to delovno mesto že izbran pred objavo razpisa ... Morda je to zgodba, ki vam je poznana?

Glavni namen selekcije oziroma izbire prijavljenih kandidatov na objavo je ta, da na podlagi različnih kriterijev, ki so smiselni za opravljanje določenega dela, zmanjšujemo število kandidatov, dokler ne dobimo takega števila posameznikov, ki jih lahko povabimo na razgovor ali testiranje, če je to mogoče. Stroškovno neučinkovito bi bilo namreč, da bi si privoščili testiranje vseh prijavljenih kandidatov.



Pri selekciji lahko odločitve sprejema menedžer, pogosto pa se v praksi sprejemajo skupinske odločitve menedžer, strokovnjak za UČV in vodja oddelka, v katerem zaposluje ipd.

Običajno menedžerji zaznajo to potrebo po nekaj neuspešnih izbirah sodelavcev. Ugotovijo, da gre za zelo zahtevne postopke, ki se jih morajo naučiti ali si priskrbeti dodatno strokovno pomoč. Ob tem pa so njihove predstave in zahteve o novem delavcu mnogokrat skrajno nerealne. Tak odnos izhaja iz njihovega nepoznavanja sistema izobraževanja, trga delovne sile ter razmer na njem, nepoznavanja delovnopravne zakonodaje ter nerealnega definiranja zahtev za delo. Napačno izbran novi sodelavec bo podjetju naredil več škode kot koristi; v velikem podjetju gotovo manj kot v malem.

(Razmislite! V velikem podjetju, kjer je zaposlenih na primer 100 ljudi, predstavlja en neuspešen izbor kandidata le stotinko zaposlenih; v malem podjetju, kjer so samo trije zaposleni, pomeni napačna izbira že tretjino!)

Izbira posameznika z osebnostno neprimernimi lastnostmi (kot so na primer temperament, značaj, način razmišljanja, vedenjski vzorec) pogosto vodi v popolni kaos. Posledica napak v prehodnih korakih povzroči fluktuacijo, to je odhode iz podjetja, in absentizem, ki pomeni odsotnost (na primer zaradi bolezni, nege otroka ipd.).

Vzroki za **fluktuacijo** so lahko objektivni – te lahko planiramo – in subjektivni vzroki, ki pa jih ne moremo predvideti. Vodstvo se mora odzvati na to in čim prej preučiti ravnanje s kadri, ugotoviti vzroke fluktuacije in primerno ukrepati.

Absentizem je odsotnost z dela, ki se kaže v obliki različnih izostankov in zamud. Vzroki za absentizem so lahko objektivni in nanje težko vplivamo ter subjektivni, ki so lahko psihične ali/in socialne narave. Običajno proučujemo samo celodnevne izostanke, ki zmanjšajo sposobnost organizacije. Absentizem ločimo glede na obliko, frekvenco, trajanje in distribuiranost izostankov (na primer sezonska dela na kmetijah).

$$\text{Absentizem} = \frac{\text{število izgubljenih dni v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih} \times \text{število vseh delovnih dni}} \times 100$$

Primer: V podjetju je bilo v letu 2006 zaposlenih v povprečju 50 ljudi. V tem obdobju so ugotovili 150 delovnih dni odsotnosti z dela. V tem letu je so imeli v podjetju 261 delovnih dni, kar pomeni, da so bi morali vsi zaposleni (50 ljudi) delati skupaj 13.050 dni. Če omenjene podatke vstavimo v formulo, dobimo sledeči rezultat (stopnjo absentizma):

150

150

$$\frac{\quad}{50 \times 13.050} \times 100 = \frac{\quad}{652.500} \times 100 = 0,022989$$

Napačna izbira sodelavca bo povzročila obojestransko nezadovoljstvo in zelo velike stroške, ki niso neposredno razvidni iz računovodskih izkazov. Še večjo škodo povzročita izguba dragocenih ur z neprestanim iskanjem kandidatov in njihovo uvajanje. Ne nazadnje, vsak delavec potrebuje določen čas, da začne optimalno delati...

Za selekcijo kadrov je značilno, da je proces, pri katerem se menedžment na podlagi ustreznih informacij odloči, kateri kader bo izbral; ob tem se mora opredeliti do sposobnosti kandidatov ter hkrati vedeti, je selekcija vedno dvostranski proces. Najpogostejše metode in tehnike za selekcijo kandidatov so:

- **biografske metode:** ugotavljanje izpolnjevanja potrebnih pogojev na podlagi življenjepisov (lat. *Curriculum Vitae*);
- izvedba različnih vrst **intervjujev:** direktni, podrobni, panelni, strukturirani, semistrukturirani, nestrukturirani, globinski, stresni, kombinirani ipd.;
- izvedba **vprašalnikov**;
- **testiranje** osebnosti, njihovih umskih sposobnosti;
- **simulacije** delovnega okolja in nalog (ang. *Assesment Center*);
- **priporočila, reference**;
- **drugo:** grafologija, horoskop.

(Pomembno! Ne iščimo tistih informacij, ki so že znane iz življenjepisa! Pomembna je skrbna priprava na razgovore. Testiranja lahko opravljajo le usposobljeni psihologi. Nikar ne uporabljajte teste, ki jih brezplačno dobite na internetu!)

Odločitev o izbiri sporočimo izbranemu kandidatu ali kandidatom v pisni obliki s povabilom za nadaljevanje postopka. Sledi napotitev kandidata na zdravniški pregled, in če ga uspešno opravi, se z njim lahko sklene pogodba o zaposlitvi. Pred tem ne smemo pozabiti, da je treba kandidata seznaniti z vsemi informacijami, pomembnimi za delo; to so nagrajevanje, možnosti napredovanja, izobraževanja, karierne poti, pričakovanja delodajalca in delojemalca idr.

4.7 UVAJANJE V DELO

Med sodelavcema je stekel prijeten pogovor. Kolega, ki je prišel pred nekaj meseci, je povedal, da je zadovoljen z delom in da mu ni žal, da se je odločil za to podjetje, kljub temu da bi lahko pri drugem delodajalcu zaslužil večjo plačo. Med drugim je nanj naredil poseben vtis srečanje s kadrovikom in njegovim bodočim vodjem, ko sta mu podrobno predstavila podjetje in njuna pričakovanja ter ga seznanila s pravilniki in akti podjetja. Ob podpisu pogodbe o zaposlitvi sta mu tudi podrobno razložila kriterije, po katerih bodo ocenjevali njegovo uspešnost. Prvi delovni dan so ga pričakali pripravljeni: z osebnim računalnikom, vizitkami in elektronskim naslovom in ga po malici predstavili preostalim sodelavcem. »To gotovo pripomore k velikemu ugledu podjetja. Ne nazadnje sem se takoj vključil v svojo delovno sredino in z velikim elanom takoj pričel z delom. Do sedaj še pomislil nisem, da bi kdaj odšel ... Mojemu sosedu se je pa zgodilo ravno nasprotno. Odzval se je na povabilo konkurenčnega podjetja in se pri njih tudi zaposlil. Bil je v tako zmedeni situaciji, da je po treh mesecih zapustil podjetje. Ni bil deležen nobenega uvajanja, njegov direktor sploh ni vedel natančno, kaj naj mu kot novincu razloži. Dajal mu je informacije, ki nikakor niso nadomestile pravega uvajanja. Za nameček mu je dodeljeval samo manj pomembne delovne naloge, zato se ni mogel znebiti občutka, da ni cenjen. Po tistem, ko je postal povsem

nemotiviran, je preprosto odšel novim izzivom naproti.« Navedeni prikaz plastično ilustrira primer dobre in slabe prakse podjetij.

Ko delavec nastopi delo, ga je treba vpeljati v delo. Seznaniti ga je treba z organizacijo in njenimi cilji, nalogami ter delovno skupino. Prav zaradi pomanjkanja časa ali pa neučinkovitega uvajanja marsikdo zapusti svoje delovno mesto. Navedeno narekuje potrebo, da se v podjetju pripravimo za uvajanje, saj bomo le tako bili učinkoviti. Za program uvajanja je najbolje, da je zapisan. Uvajanje običajno vodi za to odgovorna oseba v podjetju.

Vsebina procesa uvajanja se od organizacije do organizacije razlikuje. Običajno vsebuje naslednje sestavine (prirejeno po Florjančič in Vukovič, 1999, 65):

- izjavo o viziji, poslanstvu in strateških ciljih podjetja;
- zgodovinski pregled podjetja ter pregled temeljnih aktov in pravilnikov;
- predstavitev proizvodov oziroma storitev;
- predstavitev organiziranosti;
- pojasnitev vloge tega dela v celotnem procesu;
- interne akte s področja varstva in zdravja pri delu;
- kadrovsko politiko, načine nagrajevanja, ocenjevanja, napredovanja idr.;
- delovna navodila in predpise.

Treba se je zavedati, da je človek, ki ima precej delovnih izkušenj, običajno bolj samozavesten in potrebuje drugačno uvajanje kot začetnik. Če pa je poleg pomanjkanja izkušenj obremenjen s še kakšno dodatno težavo, na primer invalidnostjo, je ta problem še bolj pereč.

Delavec, ki je novinec v organizaciji, potrebuje informacije o delovanju organizacije, načinu dela, počitkih, vrednotah ipd. Proces uvajanja novo zaposlenega delavca pomembno pospeši njegovo socializacijo v organizacijsko kulturo in vpliva na obojestransko zadovoljstvo. Če mu je naklonjena pozornost ob nastopu, dani konkretni napotki za delo in je pozorno predstavljen sodelavcem, bo delavec gotovo bolj zadovoljen. Tak delavec bo začel hitreje dosegati pričakovane standarde dela – torej bo hitreje postal učinkovit.

Dobro pripravljen proces uvajanja skrajša čas, ki je potreben, da delavec doseže postavljene standarde za delo oziroma da začne optimalno delati. Čas pa je vedno denar.

(Na podlagi navedenih informacij pripravite načrt uvajanja v izbranem podjetju. Pri tem se osredotočite na splošne vsebine, ki bi lahko veljale za vse novo zaposlene.)*

4.8 PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Udeleženka seminarja pripoveduje kadroviku: »Seminar, na katerega ste me napotili, je pri meni povzročil opazne spremembe, to so mi povedali kolegi v oddelku in tudi sama sem se dobro počutila. Menim, da imamo vsi v sebi pozitivne in negativne težnje, ta seminar pa je mojstrsko potegnil iz nas pozitivne in, kar je najlepše, naučil nas je, kako to naredimo tudi sami.« Iz navedene izjave lahko z veliko verjetnostjo sklepamo, da bila zaposlena vključena v seminar, ki je ponujal prave vsebine, to je tiste, ki jih je podjetje identificiralo kot potrebne za razvoj te osebe, pri čemer je tudi sama spoznala, da so bile koristne. V praksi pa vedno ni tako.

Kot smo že predhodno ugotovili, se morajo zaposleni stalno učiti, saj bodo le z novimi znanji in spretnostmi pomembno prispevali k razvoju podjetja. Tako kot je treba planirati novo zaposlovanje, je treba pripraviti tudi plane izobraževanja in usposabljanja za različna obdobja. Pri tem je pomembno, da plani odražajo realne sedanje in prihodnje potrebe podjetja po novih znanjih in spretnostih. Plan izobraževanja nikakor ne sme biti »seznam želja« zaposlenih, ampak mora biti temeljito preverjen nabor izobraževalnih potreb. Izvedba izobraževanja in/ali usposabljanja se sicer v računovodskih listinah kaže kot strošek (ker gre za plačilo računa za storitev), vendar tak znesek v uspešnih podjetjih obravnavajo kot investicijo v zaposlene. Za investicije pa je značilno, da se nam povrnejo tako, da imamo v daljšem roku večje koristi od vloška.

V podjetju, ki ne pristopa sistematično k oblikovanju in izvedbi planov izobraževanja in usposabljanja, se rado zgodi, da se posamezniku, ki se želi vključiti v tak proces, enostavno ugoti. Taka, tako imenovana »ad hoc« odločitev nam bo gotovo povzročila nemalo težav. Prvič: če vsebina izobraževalnega procesa ni povezana s potrebo podjetja oziroma zaposlenega zaradi dela, ki ga posameznik opravlja, bomo neučinkovito trošili sredstva podjetja. Drugič: če bomo popustljivi, je nevarnost, da nam bodo take spiske želja posredovali tudi drugi zaposleni in bo naša zavrnitev sprožila splošno nezadovoljstvo. Ne nazadnje si lahko v primeru, ko ugotovimo, da več zaposlenih potrebuje podobna oziroma enaka dodatna znanja ali usposobljenost, lahko izberimo pri ponudnikih tovrstnih storitev ugodnejšo ceno in lahko celo izvedemo tak proces v podjetju. Pri tem odpadejo tudi dodatni stroški, ki so povezani s službeno potjo in namestitvijo.

(V podjetju ste ugotovili, da bo zaradi spremembe v dejavnosti podjetja več menedžerjev potrebovalo večšine javnega nastopanja. Oblikujte več predlogov oziroma alternativ za izvedbo takega usposabljanja, pri čemer preglejte več ponudnikov storitev, primerjajte njihove ponudbe in ne pozabite na ceno.)*

Danes bi verjetno težko našli organizacijo, ki ne bi priznavala nujnosti in velikega pomena usposabljanju zaposlenih, kljub temu pa med njimi prihaja do razlik tako pri obsegu usposabljanja oziroma ciljnih skupinah zaposlenih, ki jih najpogosteje usposabljaajo, kot tudi pri načinih in metodah, ki jih uporabljajo (krajše ali daljše oblike, »klasično« šolsko usposabljanje oziroma usposabljanje z zunanjimi izvajalci in ločeno od delovnega procesa ali novejša oblike in metode usposabljanja na delovnem mestu, učenja ob delovnih situacijah, prenosna znanja v skupinah in podobno). Med njimi prihaja do razlik tudi glede sistematičnosti in načini ugotavljanja izobraževalnih potreb, ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja (Kopač in Trbanc, 2004, v: Svetlik in Ilič, 2004).

Standard s področja upravljanja človeških virov



Standardi kvalitete vključujejo tudi zaposlene, ki so ključni vir ustvarjanja dodane vrednosti. Pred nekaj leti so v Veliki Britaniji oblikovali standard, ki se nanaša izključno na ljudi; poimenovali so ga *Investors in People* – Vlagatelji v ljudi.

Standard Vlagatelji v ljudi je edini standard kakovosti, ki se nanaša na ljudi in posega na vsa področja razvoja človeških virov v organizaciji/podjetju. Je model, ki povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja podjetja. V letu 1990 so ga v Veliki Britaniji razvila podjetja, zaposleni in izobraževalne institucije ob podpori vlade, ki je želela spodbuditi konkurenčnost britanskih podjetij. Standard so oblikovali na podlagi izkušenj in dobre prakse

najuspešnejših podjetij in organizacij različnih velikosti, dejavnosti in panog. Standard je svoj namen in pomen upravičil skozi vrednotenje in rabo v več kot 30.000 angleških podjetjih, uvaja ga tudi vse več podjetij/organizacij evropskih (Francija, Nizozemska, Švedska, Avstrija, Nemčija, Madžarska, Španija, idr.) in drugih držav. Standard prevzema vse več podjetij in drugih organizacij, ki se zavedajo, da so ljudje najpomembnejši vir in ključ do uspešnega poslovanja. Več o standardu si lahko ogledate v naslednjem prispevku: http://www.devz.si/wp-content/uploads/2007/09/zbornik_9_jesensko.pdf.

4.9 POVZETEK POGLAVJA

V poglavju ste se seznanili s funkcijo kadrovskega menedžmenta in sodobnimi teoretičnimi pogledi na zaposlene. Spoznali ste, da je za učinkovito delo z ljudmi pri delu treba skrbno načrtovati kadre, privabiti dobre kandidate ob pravem času, izbrati najboljše med njimi, jih zaposliti, uvesti v delo in jim v nadaljevanju z usposabljanjem in izobraževanjem ponuditi možnost njihovega nadaljnjega razvoja.

4.10 Izhodišča za poglobljen razmislek

1. Razložite, zakaj smo ljudje najpomembnejši vir v organizaciji.
2. Pojasnite z vidika delodajalca in delavca, zakaj je pomembno, da se zaposleni izobražujejo in usposablajo.
3. Razmislite, zakaj lahko človeški viri največ prispevajo h konkurenčnosti.
4. Razmislite, kako potekajo procesi planiranja, vabljenja in izbiranja kandidatov v vašem podjetju, in poskušajte zbrati argumente, s katerimi bi prepričali menedžerja, da jih izboljša.
5. Pojasnite, zakaj je pomembno spremljati absentizem in fluktuacijo v podjetju.
6. Kakšne pozitivne učinke lahko pričakujta delavec in delodajalec od procesa uvajanja?

5 UPRAVLJANJE KARIERE

5.1 UVOD

»V svoji prvi službi sem počel vse sorte. Vse je treba poizkusiti in vsaka izkušnja je bila koristna,« pravi mag. Žiga Debeljak, predsednik uprave Skupine Mercator. Pri 27 letih je postal direktor kontrolinga in računovodstva pri največjem trgovcu v državi, pet let pozneje pa član uprave pri enem največjih slovenskih izvoznikov, Gorenju. Pri 35 letih se je vrnil k Mercatorju kot predsednik uprave. Ob tem dodaja:

»Kot študent sem sodeloval z večjimi podjetji, poleti sem pomagal pri raznih opravilih, se tako spoznal s poslovnim svetom in si zaslužil denar. To se mi zdi koristno za razvoj odgovornosti in zrelosti posameznika, ustvariš pa si tudi prve poslovne stike in spoznaš poslovno okolje. Socialno-poslovna mreža se začne graditi že zelo zgodaj in je eden od ključev za uspeh. Pomembni so predvsem trud, sposobnosti in pozitivna energija, poznati pa moraš tudi prave ljudi, ki cenijo tvoje sposobnosti, biti moraš ob pravem času na pravem mestu. So pa splošne lastnosti, kot so odgovornost, poštenost, osebna integriteta, prizadevnost, trdo delo in seveda strokovne, analitične, vodstvene in druge značilnosti, ki so predpogoj za uspešen razvoj kariere na področju menedžmenta.«

Meni, da se s pozitivno življenjsko filozofijo reši veliko problemov. Mladim, ki so na začetku karierni poti, svetuje, naj zgodaj navežejo čim več stikov s podjetji iz gospodarstva, naj spoznajo različna področja dela

(http://www.mercator.si/kariera/kariera_v_mercatorju/clani_uprave?aid, 15. 6. 2010).

Na eni strani imamo potrebe podjetja po razvoju, na drugi pa potrebe posameznikov, ki jih je treba smiselno povezati, saj le tako lahko pričakujemo največje učinke. Zavedati se je treba, da bomo zaposlene, ki si želijo ustvariti lastno kariero, težko zadržali v podjetju, kjer jim ne bomo omogočali lastnega razvoja in napredovanja.

Za izgradnjo takega sistema, ki ga pogosto imenujemo sistem upravljanja s kariero, pa je potrebno določeno poznavanje osnovnih pojmov, elementov in korakov v delovni karierni vsakega posameznika, stopenj kariere in modelov upravljanja kariere, ki vam jih bomo predstavili v tem poglavju.

Uresničitev takega sistema je strokovno delo, pri katerem boste kot poslovni sekretar sodelovali. Navedene vsebine vam bodo ponudile podlago za razmislek o vaši lastni karierni poti. S pridobljenim znanjem boste lažje razumeli, zakaj je z vidika organizacije smiselno, da uredi tudi to področje.

Kariera je področje, ki smo ga v preteklosti povezovali zgolj z vodstvenim kadrom, in je zato večkrat imela tudi negativni prizvok. Besedo »kariernist« smo pogosto razumeli kot sinonim za brezkompromisneže.



Kot smo že omenili, sta za oblikovanje, načrtovanje in uresničenje posameznikovih karier zainteresirana tako posameznik kot tudi podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

Tudi na področju kariere zasledimo različno uporabo terminov, kot so kariera, karierni razvoj, razvoj kariere, delovna kariera ipd. V resnici gre za ožje ali širše poglede na isto področje obravnave, ki je hkrati rezultat različnih pogledov avtorjev. Lahko trdimo, da ne obstaja neka enotna definicija tega pojma.

»Karierna pot« (ang. *Career Pathing*) označuje vnaprej pričakovano razvojno pot, ki jo oseba opravi v organizaciji po »zemljevidu napredovanja« (Simonsen, 1997, v: Cvetko, 2002, 50). Delovna kariera je sinonim za delovno življenje posameznika (Konrad, 1996, 5).

Po splošnem prepričanju velja, da uspešni posamezniki in organizacije najprej določijo svoje karierne cilje, nato pa se organizirajo tako, da planirano uspešno uresničijo. Cilje praviloma dosegajo stopenjsko, pot v karieri pa vodi prek opravljanja položajev na delovnem področju. Pojem razvijanja delovne kariere (ang. *Career Development*) se nanaša na praktično uresničevanje (implementacijo) kariernih načrtov. Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Ta prizadevanja lahko podpre kadrovski oddelek v organizaciji (Werther in Davis, 1986, v: Cvetko, 2002, 49).

Uspešen razvoj kariere ne pomeni le poti navzgor, temveč tudi različne poti na istem nivoju, vendar na drugih področjih, včasih pa tudi delo na poti navzdol. V načrtovanju in razvoju kariere so ključna karierna sidra in vseživljenjsko učenje ter zadovoljstvo s tem, kar delamo. Dobro je vedeti, da pojem kariera ni povezan le z najvišjimi ali morda najpomembnejšimi deli. Upravljanje in načrtovanje karier zaposlenih postaja tako za organizacijo kot tudi posameznike vse pomembnejše vprašanje ne le pri nas, temveč tudi v svetu, kjer imata raziskovanje in praksa na tem področju že daljšo tradicijo. Karierne poti so lahko zelo enosmerno začrtane ali pa so izjemno dinamične.

5.2 STOPNJE DELOVNE KARIERE

Marija se je pred 30-imi leti zaposlila kot administratorka v večjem slovenskem podjetju. Spominja se, da je bila v začetku izredno nesamozavestna in v strahu, da se ne bo izkazala. V tem obdobju je v svojem prostem času veliko tipkala diplomske naloge za znanke in prijatelje. To ji je kar prav prišlo, saj je tako izboljšala tipkanje z desetimi prsti, postala pa je tudi samozavestnejša. V veliko pomoč ji je bila tedanja vodja, ki jo je ves čas spodbujala. Podjetje se je širilo in potrebovalo je nove ljudi za nova delovna mesta. Marija se je vpisala v srednjo ekonomsko šolo in jo v roku tudi uspešno zaključila. To obdobje zanj ni bilo lahko, saj se je v takrat tudi omožila in rodila otroka. Prostega časa praktično ni bilo. Kasneje je uspešno kandidirala na razpis tajnice direktorja komercialne. Direktor ji je povedal, da je bilo za njegovo odločitev, da izbere prav njo, ključno to, da je dobila odlična priporočila prejšnje vodje in sodelavcev. Sledilo je obdobje bliskovitega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ko je tipkalni stroj v celoti nadomestil računalnik. To je bil tudi čas, ko se je morala naučiti angleškega jezika, saj je podjetje začelo izvažati in je bila dnevno v korespondenci s tujci. Ob priliki, ko je podjetje ponudilo možnost študija ekonomije na 1. stopnji »iz dela« (pred leti možen način študija, ki je omogočal, da je zaposleni, ki ga je na študij napotil delodajalec, prejemal plačo in opravljal izključno samo študijske obveznosti), je sprejela tudi ta izziv in se dve leti in pol intenzivno posvetila samo študiju. Po zaključku in vrnitvi v podjetje so ji ponudili delovno mesto vodje komercialne na tujem trgu. To delo je opravljala skoraj pet let, po tem pa so ji ponudili delovno mesto direktorice komercialne. V tem obdobju je veliko potovala in prenašala znanje na svoje mlajše sodelavce. Po izteku drugega mandata je začutila, da bi bilo prav, da prepusti pozicijo mlajšemu in nadobudnemu sodelavcu. To se je tudi zgodilo, in Marija sedaj opravlja delo svetovalke komercialnega direktorja.

Tako kot posameznik ločuje svoja karierna in življenjska obdobja, tako tudi organizacije ločujejo obdobja delovne kariere posameznika. Karierni razvoj posameznika v organizacijah delimo v tri glavne stopnje: **zgodnjo kariero** (ang. *early career*), **srednjo kariero** (ang. *mid career*) ter **pozno kariero** (ang. *late career*). Vsaka izmed njih ima svoje značilnosti, ki jih je

treba upoštevati z vidika posameznika kot tudi organizacije. V vsakem obdobju je mogoče z uporabo različnih strategij kar najbolj učinkovito povezati potrebe posameznika in organizacije. V nadaljevanju si bomo ogledali, kako se organizacije lahko odzivajo na ta različna obdobja.

5.1.1 Zgodnja delovna kariera



Zgodnja kariera prinaša in nalaga organizaciji predvsem nalogo, da posameznika uspešno poklicno socializira. Pri tem še vedno veljajo določena praktična pravila, ki naj bi jih organizacije upoštevale.

Organizacije praviloma na fazo zgodnje kariere gledajo kot na obdobje investiranja in vlaganja v posameznika, na obdobje prilagajanja in učenja organizacijskih pravil. Za posameznika je to obdobje intenzivne osebne rasti. Gre za nekakšno preizkusno obdobje, v katere tako posameznik kot organizacija veliko tvegata, je pa to obdobje nujno potrebno, če želita posameznik in organizacija prestopiti v plodnejše obdobje srednje delovne kariere (Brečko, 2004).

5.1.2 Srednja delovna kariera



Če je začetna kariera uspešno potekala, potem je obdobje srednje kariere obdobje, ko organizacija zaupa posamezniku pomembne in ključne naloge, prav tako tudi mnoge pomembne poklicne in poslovne skrivnosti.

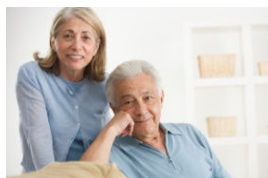
To je obdobje poklicnega napredovanja, osebni razvoj pa je po navadi nekoliko manj intenziven. Posameznik predvsem vzdržuje in ohranja tisto, kar je v karieri že dosegel.

Za nekatere je srednje karierno obdobje tudi obdobje zmanjšane motiviranosti in povečevanja strahu zaradi zmanjšane delovne mobilnosti. Ambicije padejo in pojavi se strah pred mlajšimi, bolj izobraženimi in motiviranimi sodelavci. Najpogostejši strahovi, s katerimi se srečuje posameznik v srednji delovni karieri, so, da ne bo več napredoval, da je njegovo znanje zastarelo, da je dosegel v organizaciji že vse, kar se da doseči. Posameznik se samoocenjuje, preverja, ali je dosegel svoje cilje ali ne. Pri nekaterih prav po samoocenitvi nastopijo nove ambicije, novi interesi in s tem nova motivacija (Brečko, 2004, 4–5).

Organizacije poskušajo reševati dileme srednjega kariernega obdobja z različnimi ukrepi. Zaradi vse hitrejšega zastarevanja znanja **nudijo** ljudem v **obdobju srednje kariere veliko dodatnega usposabljanja in izobraževanja**, kar po eni strani zmanjšuje strah pred mlajšimi konkurenti, ki prinašajo sveže znanje iz šol, jih opremlja z nujno potrebnimi znanji, po drugi strani pa dviga nivo motivacije in delovnega elana. Organizacije v srednjem kariernem obdobju **ponudijo zaposlenim več odgovornosti za druge**, torej vodenje, usmerjanje razvijanja drugih, predvsem zaposlenih, ki se nahajajo v začetnem obdobju kariere, v tem obdobju so zaposleni tudi najboljši mentorji. Organizacije jim nudijo različne preventivne zdravstvene programe in jim ponujajo različne ugodnosti pri včlanjevanju v prostovoljne aktivnosti. V tem obdobju je namreč pogost tudi pojav izgorevanja (ang. *burn out*), ki

prizadene predvsem ljudi na delovnih mestih, kjer je potrebno veliko čustvene energije (storitvene dejavnosti). **Sistem nagrajevanja in motiviranja** nagraduje ljudi v srednjem kariernem obdobju delno **po uspehih**, delno pa tudi že **za lojalnost** organizaciji. Organizacije, ki zaposlujejo predvsem ljudi srednjega kariernega obdobja, se odločajo tudi za različne **reorganizacije** z namenom, da »prevetrijó« vodstvena delovna mesta in da imajo ljudje nove možnosti za napredovanje. Organizacije skušajo **povečati motivacijo** ljudi v srednjem kariernem obdobju tudi s premeščanjem na druga delovna mesta, kjer jih čaka nova vsebina dela (Brečko, 2004, 5–6).

5.1.3 Pozna delovna kariera



Aktivno delovno obdobje se zaključí z obdobjem pozne delovne kariere. Posameznik se pripravlja na upokojitev in načrtuje aktivnosti, ki se jim bo posvetil, ko bo upokojen.

V tem obdobju ima veliko zalogo nakopičenega znanja in izkušenj, ki bi jih želel prenesti na druge, če mu to organizacija omogoči. Čustveni kapital se z leti povečuje, zato imajo ljudje v poznem delovnem obdobju praviloma boljše vodstvene sposobnosti. Vse več ljudi v pozni delovni karieri si postavlja nove karierne cilje, tako delovne kot življenjske, išče privlačne in raznolike delovne naloge, mnogi so zelo naklonjeni izobraževanju. Ne nazadnje to kaže tudi velik obisk Univerze za tretje življenjsko obdobje. V nadaljevanju navajamo aktivnosti, ki jih lahko izvajajo organizacije, da obogatijo pozno karierno obdobje zaposlenih, da so čim bolj učinkoviti (Brečko, 2003, v: Brečko, 2004, 5).

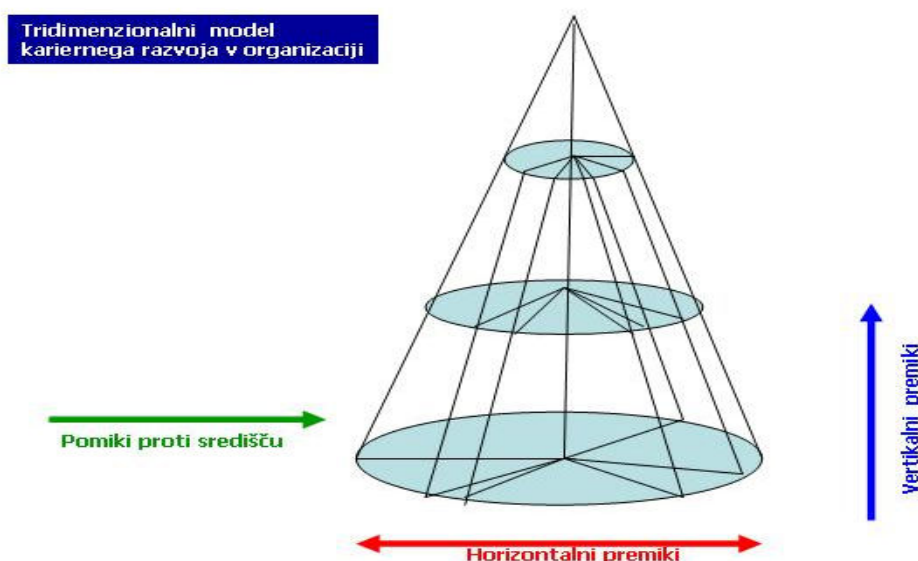
V prvi vrsti morajo imeti organizacije dobro razvite sisteme za planiranje in razvoj karier, kar pomeni, da morajo vedeti, kakšno vrsto delo in kakšno shemo napredovanja bodo lahko ponudile posamezniku skozi celotno delovno kariero, da bo ta dajala posamezniku občutek osebnostne rasti. Tako se podjetja danes raje lotevajo **kratkoročnih napovedi o kadrovskih potrebah**, ki jih najprej oznanijo na »notranjem« trgu, torej v organizaciji, šele nato, če torej znotraj podjetja ne najdejo ustreznega kandidata, pa tudi zunaj. Organizacije si morajo prizadevati, da dodelijo posamezniku v obdobju pozne delovne kariere ustrezno delo, takšno, ki ustreza njegovim izkušnjam in življenjski modrosti. Še posebej privlačna oblika dela za ljudi v pozni karieri je **projektno vodenje**. Organizacije lahko vodijo tudi **fleksibilno kadrovsko politiko** in tako odgovarjajo na potrebe pozne kariere; sem sodijo predvsem ocenjevalni centri, delavnice za individualno planiranje kariere, fleksibilni delovni čas ipd. Veliko organizacij uvaja tudi **predupokojitvene programe**, s katerimi pripravljajo ljudi na upokojitev ter tako izražajo tudi širšo odgovornost do družbe in aktivnega ter polnega življenja starostnikov. Organizacije med starejšimi zaposlenimi iščejo **notranje trenerje in svetovalce**, saj imajo ti zaradi nakopičenih življenjskih in delovnih izkušenj prednost pred mlajšimi kolegi. S tem namenom jih usposobijo v veščinah izobraževanja in svetovanja ter tako poskrbijo za prenašanje znanja znotraj podjetja z relativno majhnim vlaganjem. Ljudje v pozni karieri želijo prihodnjim generacijam kaj zapustiti, zato so za te vloge običajno visoko motivirani (Brečko, 2004, 5–6).

5.3 TRIDIMENZIONALNI MODEL KARIERNEGA RAZVOJA

Kot smo že večkrat izpostavili, je odgovornost za kariero tako na strani organizacije kot posameznika. Kot meni avtorica Brečko, na delovno kariero ne moremo več gledati kot na enosmeren proces, v katerem organizacija določa pravila, posameznik pa se jim prilagaja.

Razvoj kariere skozi različna karierna obdobja je lahko vselej le dvosmeren proces, dialog med organizacijo in posameznikom, v katerem posameznik s svojimi kariernimi ambicijami in individualnimi nagnjenji spreminja organizacijo in vnaša vanjo inovacije. Delovna organizacija ima velik vpliv na posameznika v obdobju začetne delovne kariere, z leti pa narašča vpliv posameznika na organizacijo. Največji vpliv posameznik praviloma doseže v poznem kariernem obdobju. V tej luči lahko organizacija odgovarja na potrebe različnih kariernih obdobj s tridimenzionalnim sistemom razvoja karier (Brečko, 2004, 6).

V nadaljevanju vam predstavljamo model kariernega razvoja v organizaciji, ki ga lahko organizacija uporabi kot izhodišče za gradnjo lastnega kariernega sistema. V modelu predstavlja organizacija nekakšen tridimenzionalni prostor, kjer zaposleni lahko razvijajo svojo kariero s horizontalnimi in vertikalnimi premiki proti centru.



Slika 17: Tridimenzionalni model razvoja kariere

Vir: Brečko, 2004, 6

Horizontalni premiki so premiki znotraj različnih funkcij z enakim ali podobnim nivojem odgovornosti ali funkcionalni premiki v smislu doseganje večje strokovnosti – strokovno napredovanje, ki se kaže z višjo nagrado, strokovnim nazivom ipd. Tovrstni premiki so primerni za vsa karierna obdobja, saj z različnimi vsebinami dela vnašajo novo dinamiko in krepijo motivacijo. Horizontalni premiki so najpogostejše rezultat lastnih naporov in dodatnega usposabljanja ter lastnih kariernih želja ter ambicij (Brečko, 2004, 7).

Pri **vertikalnih premikih** gre za premik po hierarhični lestvici navzgor, na primer od strokovnega sodelavca do vodje oddelka. Napredovanje se kaže kot višja funkcija, višji naziv, večja nagrada, večja formalna moč, večja pooblastila, večji ugled ipd. Vertikalni premiki so rezultat dosežkov pri delu ter vodstvenih sposobnosti. Vertikalni premiki so najznačilnejši za srednje karierno obdobje, v zadnjem času pa se vse pogostejše pojavljajo tudi v poznem kariernem obdobju (Brečko, 2004, 7).

Premiki proti centru pa so premiki po lestvici članstva, doseženo je večje zaupanje drugih in so lahko povezani z vertikalnimi premiki, ni pa nujno. Prav tako najdemo povezavo s horizontalni premiki; ljudje, ki ne morejo več napredovati po horizontalni lestvici, lahko napredujejo v smeri proti centru organizacije. Premiki proti centru se najpogostejše manifestirajo z večjimi privilegiji, dostopom do poslovnih skrivnosti, zaupano svetovalno

funkcijo. Premiki proti centru so največkrat rezultat dolgoletne pripadnosti in lojalnosti organizaciji (Brečko, 2004, 7).

Tridimenzionalni model kariernega razvoja zagotavlja nenehno rast in občutek posebnega napredovanja posameznika na različnih področjih (vodenje, stroka, pripadnost), kar je temeljni predpogoj učinkovitega sistema za razvoj karier, poleg tega pa odgovarja tudi na mnoge individualne razlike med posamezniki ter na potrebe različnih kariernih obdobj (Brečko, 2004, 7).

5.4 POVZETEK POGLAVJA

Izvedeli ste, da v uspešnih podjetjih poskrbijo za sistematičen pristop k kariernemu razvoju podjetja in zaposlenih. Ta podjetja uspešno povezujejo potrebe podjetja in posameznikov pri razvoju karier, saj se zavedajo, da je le tako mogoče doseči največje učinke in zadržati najboljše kadre v podjetju.

Spoznali ste temeljne značilnosti posameznih stopenj delovne kariere in možne poti, ki jih lahko uporabimo v podjetju za oblikovanje sistema karier in so lahko podlaga za izdelavo vašega osebnega kariernega načrta. Seznanili ste se s tridimenzionalnim modelom kariernega razvoja, ki ga je mogoče uporabiti kot podlago za oblikovanje sistema upravljanja s kariero v podjetju.

5.5 Izhodišča za poglobljen razmislek

1. Razmislite o tem, kaj bi lahko storili kot poslovni sekretar, če bi izvedeli, da ključni strokovnjak namerava prekiniti pogodbo o zaposlitvi, ker v podjetju ne vidi prave priložnosti za lasten karierni razvoj.
2. Poskusite oblikovati argumente, s katerimi bi prepričali vašega menedžerja, da bo razmislil o sistematičnem pristopu k upravljanju karier v podjetju.
3. Razmislite o vaših osebnih kariernih ciljih. Kaj vse bi želeli uresničiti ob koncu kariere? Navedeno zapišite v obliki načrta, v katerem bodo navedeni posamezni podcilji, ki jih boste morali doseči zato, da boste lahko uresnili vaš končni karierni cilj. Pri tem ne pozabite določiti rokov za izvedbo.

6 VIRI IN LITERATURA

Abecednik.com (online). (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://k.abecednik.com/konglomerat.html>.

Bec, A. *Kontroling v podjetju Kolinska* (online). 2002. (citirano 18. 10. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bec508.pdf.

Belbin, M. R. *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

Brečko, D. »Mobbing« – psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu: simptom stalnih sprememb sodobne komunikacijske družbe. *HRM*, 2003, letnik 1, št. 1, str. 62–64.

Brečko, D. Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga svetov delavcev. (online). 2004. (citirano 28. 1. 2008). *Revija Industrijska demokracija*, št. 9, str. 1–9. Dostopno na naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/Html/strokovneinformacije.html>.

Cvetko, R. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.

Dessler, G. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Dimovski, V., et al. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.

Daily Mail. *Sanjska služba: Zaslužite skoraj 80 tisoč evrov z opazovanjem kitov in potapljanjem na čudovitem otoku*. (online). (citirano 10. 6. 2010). V: Dnevnik: novice.Dnevnik.si, Novice/(Ne)verjetno. Dostopno na naslovu: <http://www.dnevnik.si/novice/neverjetno/1042235812>.

Florjančič, J., et al. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija, 1999, 15.

Florjančič, J., in Vukovič, G. *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija, 1999.

Gorenc, M. *Športni trener v funkciji vodenja* (online). 2006. (citirano 12. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/gorenc-marjan.pdf>.

Gorenje d. d. *Politika upravljanja družbe Gorenje, d.d.* (online), (citirano 15. 6. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.gorenjegroup.com/si/18819>.

Gostiša, M. Human Resource Management: »Ravnanje« ali »sodelovanje« z ljudmi pri delu? (online). (citirano 31. 3. 2010) *Delavska enotnost*, 2001, št. 3, str. 1–2. Dostopno na naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010302.doc>.

Gruban, B. *MBO: Management By Objectives ali Management by Blaming Others?* (online). (citirano 13. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ciljno-vodenje/>.

Gruban, B. *Politična inteligenca* (online). (citirano 13. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/politicka-inteligenca/>.

Gruban, B. *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?* (online). (citirano 27. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/>.

Kajzer, Š. Tranzicijske krize v procesu razvoja podjetja. 2005. (online). (citirano 11. 4. 2010). Institut za razvoj managementa, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. *Glasilo Inštituta za razvoj managementa in MBA kluba*, letnik XI, št. 1–2, str. 12–16.

- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije umetnosti. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (online). 2010. (citirano: 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://bos.zrc-sazu.si>.
- Jereb, J., in Jereb, E. *Organizacija pisarniškega poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Jurak, G. *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji* (online). 2006. (citirano 12. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/jurak2890.pdf>.
- Kanjuro-Mrčela, A. Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih (online). (citirano 29. 1. 2008). *Industrijska demokracija*, 1998, letnik 2, št. 11, str. 1–5. Dostopno na naslovu: www.delavska-participacija.com/clanki/ID030509.doc.
- Klemenčič, B. *Poslovođenje. Program komercialist*. 6. dopolnjena in razširjena izdaja. Murska Sobota: Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2006.
- Kocet, A. *Vpliv spola na vodenje* (online). 2005. (citirano 25. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/kocet-andreja.pdf>.
- Kocjan, A. *Mladost in ambicioznost nista dovolj*. M.D.MojeDeloRevija: Karierne možnosti. 2005. (citirano 10. 6. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/karierne-moznosti/mladost-in-ambicioznost-nista-dovolj-735.aspx>.
- Kohont, A. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. (online). 2005. (citirano 18. 1. 2008). Dostopno na naslovu: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_kohont-andrej.pdf.
- Kolar, J. *Organizacija poslovanja*. (online). 2006. Dostopno na naslovu: <http://www.leila.si/?page=predmeti&id=ops>.
- Kolšek, T. *Izzivi sodobnega vodenja pri oblikovanju učeče se organizacije* (online, 2005). (citirano 15. 12. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kolsek2049.pdf.
- Kondža, B. *Menedžer, pravzaprav igralec, saj igra več vlog*. Delo.si: Delo FT. 2008. (citirano 15. 6. 2010). Dostopno na naslovu: (<http://www.bbsvetovanje.si/genesis/media/delo.objavljeno>).
- Konrad, E. *Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in klime*. V: *XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci, oktober 1986*. Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije, 1987.
- Konrad, E. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 1996.
- Kopač Mrak, A., in Trbanc, M. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V: Svetlik, I. in Ilič, B. *Razpoke v zgodbi o uspehu; primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia, 2004, str. 203–229.
- Koražija N. *Intervju, Michael Porter: Inovirajte, ne glede na krizo* (online). 2010. (citirano 12. 8. 2009). Dostopno na naslovu: http://www.finance.si/204664/Intervju_Michael_Porter_Inovirajte_ne_glede_na_krizo.
- Kovač, J. *Teorije in stili vodenja*. V: Kovač, J., et al. *Stili in značilnosti uspešnega vodja*. Kranj: Moderna organizacija, 2004, str. 22–51.
- Kovač, J., in Vila, A. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija, 2006.
- Kotler P. *Marketing management*, Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996.
- Kragelj & Kragelj (online), (citirano 29. 10. 2007). Dostopno na naslovu: http://www.kadrovanje.com/clanek_ucinkovita_izbira.php.

Kralj, J. *Temelji managementa in naloge managerjev*. 3. Dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 2001.

Kukovičič, A. *Analiza organizacijske strukture* (online). 2006. (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.ediplome.fm-kp.si/Kukovicic_Ales_20070829.pdf.

Lastni zapiski po Kovač, J., 2002 (predavanja pri predmetu Organizacija in management).

Levič, G. Izobraževanje v slovenskih podjetjih: Izobraževanje v slovenskih podjetjih: kdo je odgovoren za izobraževanje, koliko izobražujemo in kakšni so načrti za prihodnost. *HRM*, 2004, letnik 2, št. 6, str. 70–75.

LG Metal d. d. *Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji* (online), (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.lg-metal.si/index.php?s=o-podjetju&ss=poslanstvo>.

Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV založba, 1998.

Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. 4. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.

Martinčič, R. *Vpliv vodstvenega pristopa na uvajanje in obvladovanje sprememb v izobraževalni organizaciji* (online). 2006. (citirano 12. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.ediplome.fm-kp.si/Martincic_Romana_20070829.pdf.

Masters Portal DonNTU, Donetsk National Technical University Masters personal sites (online). (citirano 15. 1. 2008). Dostopno na naslovu: http://masters.donntu.edu.ua/2006/kita/sosnova/library/art13_001.gif.

Mavsar, S. *Organizacijska struktura – primer podjetja Porsche Slovenija d.o.o.* (online). 2003. (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mavsar1132.pdf.

Mayer, J. Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija*, 2003: letnik 36, št. 6, str. 368–375.

Mayer, J. Vodenje in čustvovanje. V: Kovač, J. Mayer, J. in Jesenko, M. *Stili in značilnosti uspešnega vodja*. Kranj: Moderna organizacija, 2004, str. 65–75.

Mercator, d.d. (online), (citirano 15. 6. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.mercator.si/kariera/kariera_v_mercatorju/clani_uprave?aid=5647.

Mercer, M. *7 Tips to make a Fantastic Impression on People who count* (online). 2005. (citirano 18. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.rezamaze.com/articles/>.

Merkač Skok, M. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management, 2005.

Merkač Skok, M. *Zapiski pri predmetu Kadri – ravnanje z ljudmi* (online), (citirano 29. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://klemenr.siol.net/vsm/datoteke/kadri-ljudje/kadri-marush.doc>.

Mojedelo.com (online), (citirano 31. 4. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.mojedelo.com/delo>.

Možina, S., et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.

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

Možina, S. Strateški pomen kadrovskih virov. V: S. Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV, 2002b.

Možina, S. Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji (online). (citirano 31. 3. 2010). *Industrijska demokracija*, 2004, št. 11, str. 1–5. Dostopno na naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>.

Nacionalni center za informiranje in poklicno svetovanje (online). 2010. (citirano 24. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.ess.gov.si/SLO/Ncips/ncips.htm>.

- Nacionalni center za informiranje in poklicno svetovanje, *Opisi poklicev* (online). 2010. (citirano 18. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm#P>.
- Nosan, M. Kako postati vrhunski manager: analiza: sposobneža sestavljata dve tretjini izkušenj, petina dobrih sodelavcev in le desetina izobrazbe. *Manager*, 1999, številka 5, str. 11–14.
- Organizacijska kultura (online). (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/so-vsi-zaposleni-v-vasem-podjetju-seznanjeni-s-strategijo-in-vizijo-929.aspx>.
- Paulič, V. *IP telefonija kot orodje aktivnega izvajanja CMR v podjetju Comtron d.o.o.* (online). 2005. (citirano 1. 4. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/paulic-vesna.pdf>.
- Penger, S. Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. *Finance*, letnik 2002, št. 95 (21), str. 19.
- Petkovšek, J. *Voditelj vodi s svojim zgledom*. zaposlitve.Dnevnik.si: Zaposlitve in kariera/Aktualno. 2009. (citirano 15. 6. 2010). Dostopno na naslovu: http://cm.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279561.
- Petrovčič, V., Polnočni klub: *Kdo je dober vodja*. (online). 2007. Radio televizija Slovenija (citirano 5. 6. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.rtv slo.si/odprtikop/polnocni_klub/kdo-je-dober-vodja/.
- Plantan, M. *Do uspeha s strategijo »Six sigma«* (online). 2005. (citirano 1. 4. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/plantan-majda.pdf>.
- Podjetje7, vsa slovenska podjetja. *Seznam slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo Znanstvena raziskovalna in razvojna dejavnost* (online). (citirano 1. 4. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetje7.si/znanstvena-raziskovalna-in-razvojna-dejavnost/>.
- Poslovni-bazar.si (online). (citirano 28. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=220>.
- Potočan, V. *Organizacija poslovanja*. Maribor: Doba Epis, 2003.
- Reality & Fun. *Team Work* (online). (citirano 13. 1. 2008). Dostopno na naslovu: <http://blogs.mkhalid.com/2007/06/28/team-work/>.
- Repše, B. *Analiza učinkov uporabe standardov ISO 9001 in modelov odličnosti* (online). 2007. (citirano 1. 4. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/repse3346.pdf>.
- Rigby, D. *Managaement Tools 2009: An Executive's Guide* (online). (citirano 25. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.bain.com/management_tools.
- Riko Ribnica d.o.o. *Strateški cilji in usmeritve* (online), (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.rikoribnica.com/slo/kdosmo_vizija.html.
- Saksida, A. *Analiza organizacijske strukture podjetja Primorje d.d.* (online). 2008. (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/saksida35.pdf.
- Schneider, W., in Potočnik, V. *Gospodarsko poslovanje 4. Srednješolski učbenik za 4. letnik za predmet Gospodarsko poslovanje v izobraževalnem programu ekonomski tehnik*. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva Hermagoras, 2007.
- Sidoroška Čorič, D. *Benchmarking v Adrii Airways* (online). 2005. (citirano 1. 4. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sidorska2148.pdf.

S.o.l. institute. *Razvoj kompetenc za timsko delo: Namen in cilji* (online). (citirano 30. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.solinstitut.com/content.php?section=izobrazevalni_teambuilding_programi&page=93.

Svetlik, I., in Ilič, B. *Razpoke v zgodbi o uspehu; primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia, 2004.

Tavčar, M. I. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram, 1996.

Wikipedija, prosta enciklopedija. *Paradigma* (online). (citirano 25. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Paradigma>.

Winterleitner T. *Razvoj znanosti o managementu in organizaciji*. (online). 2002. (citirano 18. 1. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf.

Telekom d.d. *Strateški cilji in usmeritve* (online), (citirano 23. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.telekom.si/podjetje/osebna_izkaznica/strateski_cilji_in_usmeritve/.

Ulrich, D. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Vec, T. *Skupina disocialnih mladostnikov in njeni skupinsko – dinamični procesi*. (online), (citirano 21. 1. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.socped.org/uploads/files/Faze_skupinskih_procesov.doc.

Vila, A., in Kovač, J. *Osnove organizacije in managementa*. Skripta. Kranj: Moderna organizacija, 1997.

Vodnik, A. *Iščemo slovenske poslovne liderje*. (online). 2008. (citirano 12. 5. 2010). Finance: Akademija Finance. Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=202600>,

Žagar, L. *Vloga vodje nekoč in danes*. Finance: Akademija Finance. 2009. (citirano 12. 5. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=257254>.

Zakon o delovnih razmerjih. (online) 2009. (citirano 31. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnihrazmerjih/.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. *Storitve ZRSZ* (online). 2010. (citirano 31. 3. 2010). Dostopno na naslovu: <https://apl.ess.gov.si/ePortal/>.

Završan, B. *Trenerstvo – stil ali model vodenja* (online). 2003. (citirano 12. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zavrzan1078.pdf.

Zveza ekonomistov Slovenije. Društvo ekonomistov v zdravstvu. *9. jesensko združenje članov društva ekonomistov v zdravstvu* (online). (citirano 31. 3. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.devz.si/wp-content/uploads/2007/09/zbornik_9_jesensko.pdf.

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

Žagar, L. *Vloga vodje nekoč in danes* (online). 2009. (citirano 12. 5. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=257254>.

Žezlina, J. *Osebnostni profil uspešnega vodje* (online). 2007. (citirano 14. 6. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebnostni-profil-uspesnega-vodje-824.aspx>.

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.