



Društvo
**SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT**

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik X, številka 2, oktober 2018

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik X, številka 2, oktober 2018

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

asist. Katerina Božič

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

doc. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:
<http://sam-d.si/revija/o-reviji/>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 5 Vodenje v digitalni dobi: povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills**
Anja Arnšek, Sandra Penger
- 21 Konkurenčna prednost – o čem sploh govorimo in kakšen je njen vpliv na uspešnost?**
Lidija Breznik
- 34 Uvajanje vitke proizvodnje v storitveno podjetje: primer slovenske zavarovalnice**
Miloš Milivojević, Borut Rusjan
- 45 Posebnosti funkcije vodenja v panogi gradbeništva: analiza izbranega projekta s priporočili**
Miha Jereb, Sandra Penger
- 62 Ravnanje s postavljanjem ciljev**
Rudi Rozman

Intervju

- 71 Pogovor z dr. Juretom Knezom, direktorjem podjetja DEWESoft, d. o. o., izdelava programske opreme in proizvodnja elektronskih komponent**
Vojko Toman

Informacije

- 74 Poročilo o izvedeni 5. mednarodni konferenci o managementu in organizaciji SAM 2018**
Aleša Saša Sitar, Matej Černe
- 76 NAPOVED: 16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji, 14. junij 2019**
Naslov posvetovanja je: »AGILNA ORGANIZACIJA«
- 78 Novosti s področja strokovne literature**
Milan Jelovčan
- 82 Povzetki - Abstracts**
- 85 Navodila avtorjem**

Uvodnik

Tokratna številka revije Izzivi managementu ponovno prinaša zelo zanimive in aktualne prispevke s področja managementa v našem prostoru. V pričujoči številki predstavimo avtentično vodenje in inovativnost v današnjem digitalnem okolju, poglobimo se v razumevanje konkurenčne prednosti in njene povezave z uspešnostjo podjetij, predstavimo uvajanje filozofije in orodij vitke proizvodnje na primeru slovenske zavarovalnice, obravnavamo funkcijo vodenja v panogi gradbeništva, posebej pa še izpostavimo metodo ravnanja s postavljanjem ciljev. V rubriki Intervju predstavljamo podjetje DEWESoft, d. o. o., ki je eno izmed vodilnih proizvajalcev merilnih instrumentov doma in po svetu. V uredniškem odboru smo prepričani, da prispevki te številke ponujajo pomembne informacije in napotke v pomoč tako raziskovalcem in pedagogom kot managerjem in strokovnjakom pri njihovem vsakdanjem delu kot pri načrtovanju prihodnjih usmeritev.

Rubriko »Strokovno-raziskovalni prispevki« pričenjamo s predstavitvijo prvega prispevka avtoric Anje Arnšek in prof. dr. Sandre Penger z naslovom »Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills«. Prispevek preučuje povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v digitalni dobi na primeru projekta mBills. Zavedanje pozitivnih učinkov inovativnosti in avtentičnega vodenja v okviru funkcije vodenja v digitalni dobi namreč postaja čedalje pomembnejše. Avtorici ugotavljata, da je avtentično vodenje pozitivno in neposredno povezano z inovativnostjo.

Drugi prispevek avtorice doc. dr. Lidije Breznik z naslovom »Konkurenčna prednost – o čem sploh govorimo in kakšen je njen vpliv na uspešnost?« prinaša celovit vpogled v razumevanje bistva konkurenčne prednosti in težnje po njenem stalnem ohranjanju, hkrati pa predstavi povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. Kot ugotavljamo, je uspešnost lahko rezultat dosežene konkurenčne prednosti, ni pa nujno. Podjetja lahko opredelimo kot uspešna, ne da bi ta dosegala prednost ali prednosti v smislu konkurenčne prednosti.

Naslednji prispevek z naslovom »Uvajanje vitke proizvodnje v storitveno podjetje: primer slovenske zavarovalnice« avtorjev mag. Miloša Milivojevića in prof. dr. Boruta Rusjana predstavi proces uvajanja filozofije in orodij vitke proizvodnje na primeru slovenske zavarovalnice. Kljub zavedanju, da celostni pristop prinaša boljše rezultate, so se v zavarovalnici na podlagi analize zrelosti podjetja za uvedbo vitke storitve in zaradi zahtevnosti uvedbe celostne filozofije odločili, da začnejo elemente vitke storitve uvajati parcialno. To je preučevanemu podjetju omogočilo pomembne izboljšave tako v kakovosti storitve uporabnikom kot tudi v učinkovitosti delovanja zavarovalnice.

Četrty prispevek z naslovom »Posebnosti funkcije vodenja v panogi gradbeništva: analiza izbranega projekta s priporočili« avtorjev Mihe Jereba in prof. dr. Sandre Penger pogloblja naša spoznanja s področja vodenja izvedbe gradbenih projektov ob znanem dejstvu, da je gradnja objektov izpostavljena negotovosti in veliki meri tveganj. Avtorja ugotavljata, da se sinergijski učinki obvladovanja vseh treh področij – tehničnega področja, projektnega managementa in avtentičnega vodenja – izražajo v optimalnem vodenju procesa gradnje v danih okoliščinah, kar je pri večjih projektih še toliko pomembnejše za uspešno doseganje ciljev.

Zadnji prispevek v rubriki »Strokovno-raziskovalni prispevki« avtorja prof. dr. Rudija Rozmana z naslovom »Ravnanje s postavljanjem ciljev« prikazuje razvoj metode ravnanja s postavljanjem ciljev. V prvem delu prispevka so opredeljeni temeljni elementi planiranja in ravnanja s postavljanjem ciljev, v drugem delu pa je prikazan možen primer praktične uporabe metode. Avtor predstavi tudi slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev in izpostavi problematiko njenega uvajanja.

Rubrika »Intervju« prinaša vpogled v poslovanje in dobre prakse uspešnih slovenskih podjetij in drugih združb. V tej številki predstavljamo uspešno slovensko podjetje DEWESoft, d. o. o., izdelava programske opreme in proizvodnja elektronskih komponent. Sedež podjetja je v Trbovljah, kjer so locirani tudi razvoj programskega paketa

in elektronike, celotna proizvodnja ter CNC-proizvodnja. Podjetje je prisotno na trgih v več kot štiridesetih državah sveta. Hčerinska podjetja so v Avstriji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Rusiji, na Kitajskem, Švedskem, v Franciji, Indiji, Ameriki in Singapurju. O ključnih poudarkih iz njihovega delovanja je spregovoril dr. Jure Knez, soustanovitelj in direktor podjetja.

V rubriki »Novosti s področja strokovne literature« predstavljamo monografijo »Poslovno okolje in trajnostni razvoj« avtorja prof. dr. Marka Jakliča. Monografija je zaradi holistične in netehnične obravnave sodobnih družbeno-ekonomskih izzivov primerna za vse, ki jih zanima tematika trajnostnega družbenega razvoja in odgovornosti posameznih akterjev in institucij pri tem. V dotični rubriki so predstavljene tudi tri monografije, ki so tematsko povezane, obravnavajo pa avtopoietsko organizacijo, avtorjev dr. Tanje Balažic Peček in prof.

dr. Borisa Bukovca. Ključen poudarek monografij je na usmeritvi k trajnostnemu razvoju, kar je bistvo človeka, organizacije in strategije družbene odgovornosti. Avtopoieza se lahko uveljavi tudi kot princip vodij za prenovu slovenskega gospodarstva.

Uredniški odbor želi vsem bralcem obilo dobrih idej za prakso, ki se jim bodo utrnile ob prebiranju prispevkov, hkrati pa naj vas vse povabimo k sodelovanju pri ustvarjanju vsebin revije Izzivi managementu. Prav je, da bi vsi, ki se ukvarjamo s področjem managementa, naše znanje in izkušnje delili v čim večjem obsegu, s tem pa poskrbeli za ustrezen dialog med teorijo in prakso. To naj bo naše poslanstvo, zato lepo vabljeni.

Lidija Breznik, glavna in odgovorna urednica

Vodenje v digitalni dobi: povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills

Anja Arnšek¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: arnsek.anja@gmail.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

V študiji preučujemo povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v digitalni dobi na primeru projekta mBills. Na primeru izvedene kvalitativne raziskave inovativnega projekta mBills smo izvedli polstrukturirani intervju z izvršnim managerjem gospodom mag. Primožem Zupanom ter anketo z zaposlenimi v podjetju. Zavedanje pozitivnih učinkov inovativnosti in avtentičnega vodenja v okviru funkcije vodenja v digitalni dobi postaja čedalje pomembnejše. Članek gradi na teoriji inovativnosti in avtentičnega vodenja v sodobnem managementu, kjer prikazujemo ugotovitve in priporočila za poslovno prakso prek preučevanja predpostavke, da je avtentično vodenje pozitivno in neposredno povezano z inovativnostjo. Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo avtentičnega vodenja in inovativnosti na konkretnem primeru kvalitativne študije projekta mBills v dobi digitalne ekonomije.

Ključne besede: avtentično vodenje, inovativnost, digitalna doba, projekt mBills

1. Uvod

V današnji dobi digitalne ekonomije sta kreativnost in inovativnost dragocena vira, ki pripomoreta k doseganju konkurenčne prednosti organizacij. Te morajo zaradi vse hitrejšega tehnološkega razvoja, intenzivnih tujih in domačih pritiskov, negotovosti in dobe digitalne ekonomije premagati inovativne tekmece ter spodbujati kreativnost in inovativnost, če želijo preživeti in uspeti (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018).

Crossan in Apaydin (2010) inovativnost opredelujeta kot produkcijo ali prevzem, usvojitev in uporabo pridobljenih koristi, tako na ekonomskem kot tudi na družbenem področju. Koristi lahko pomenijo povečanje trga, izboljšanje izdelka ali storitve, načinov proizvodnje in sistemov vodenja. Inovativno vodenje je kompleksno vodenje, ki se nanaša na razvoj in uvedbo novih in uporabnih zamisli, uresničitev teh zamisli v obliki novega izdelka, storitve ali načina opravljanja zadev (Baer, 2012).

Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) ugotavljajo, da je avtentični slog vodenja zaradi svojih lastnosti primeren za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti. Vse bolj narašča tudi zanimanje za to, kako avtentično vodenje vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter kakšen prispevek ima k inovativnosti in uspešnosti organizacije (Müceldili et al., 2013).

Avtentični vodje so znani po tem, da delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s čimer gradijo verodostojnost ter pridobivajo spoštovanje in zaupanje sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Zanje so značilni močno poistovetenje z vlogo vodje (Shamir & Eilam, 2005), poznavanje lastnih znanj in prednosti, upanje, optimizem, prožnost ter visoko razvit moralni čut (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). Avtentični vodje se v odnosu s sledilci osredotočajo na njihove pozitivne dosežke in vzbujaanje zaupanja, upanja in optimizma. Sledilci, ki začutijo takšno podporo svojih vodij, z večjo verjetnostjo poskusijo nove stvari ter brez strahu izražajo konfliktna mnenja in zamisli. Avtentični vodje so strpnost in odprti za nove

izkušnje in spremembe (Černe et al., 2013), izražene zamisli zaposlenih pa sprejemajo bolj objektivno, zaradi česar jih zaposleni skozi čas dojemajo kot verodostojen vir povratnih informacij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Namen članka je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučiti in poglobiti znanje o avtentičnem vodenju in inovativnosti ter njuni medsebojni povezanosti na primeru projekta mBills. S pomočjo multimetodološke raziskave, ki jo bomo izvedli na primeru projekta mBills, njene izsledke pa smiselno povezali s preučeno literaturo, bomo vodstvu projekta podali tudi koristna priporočila in izoblikovali smernice. Razumevanje povezave med konstruktoma avtentičnega vodenja in inovativnosti je namreč v današnjem izredno dinamičnem in nepredvidljivem poslovnem okolju postalo kritično, če želijo organizacije rasti in ohranjati konkurenčno prednost na trgu.

Osnovni cilj članka je ugotoviti prisotnost in razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti na primeru projekta mBills ter preučiti njuno medsebojno povezavo.

2. Avtentično vodenje in opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je oblika vodenja, ki izhaja iz avtentičnega delovanja, lahko ga razumemo tudi kot vpliven postopek, ki prispeva k razvoju sledilcev in spodbuja avtentično sledenje (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Sprejeto je kot samostojni slog vodenja, ki rešuje večino neuspehov in pomanjkljivosti vodenja v današnjih kriznih časih. Pomeni temeljno oporo, na katero se naslanjajo preostali tipi vodenja (Zhou, Ma, Cheng, & Xia, 2014). Tovrstno vodenje je opredeljeno kot vzorec vodjevega vedenja, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmožnosti ter pozitivnih moralnih in etičnih okvirov. Na podlagi takšnih izhodišč vodje bolj objektivno obravnavajo informacije, dosegajo višjo stopnjo morale in etike ter imajo transparentnejše odnose s sledilci, kar vpliva tudi na njihov samorazvoj (Walumbwa et al., 2008).

Posameznikovo vedenje se lahko šteje kot avtentično, ko ta upošteva svoje vrednote, želje in potrebe. Svojo avtentičnost izraža sproščeno in spontano, ne ozira se na mnenja drugih, tudi kadar pride do notranjega in socialnega konflikta (Kernis, 2003). Čeprav avtentičnost v očeh posameznikov morda predstavlja neko želeno, težko dosegljivo

stanje, pa Erickson (1995) opozarja, da je ne bi smeli dojemati kot stanje, saj ljudje niso nikoli popolnoma avtentični oziroma neavtentični, kvečjemu lahko posamezniki dosegajo le različne stopnje avtentičnosti (Avolio & Gardner, 2005).

Caza in Jackson (2011) predlagata skupne elemente avtentičnosti: (1) poznavanje svojega resničnega jaza v smislu preferenc, prepričanj in prednosti, (2) vedenje v skladu s poznavanjem samega sebe in (3) predstavljanje sebe v odnosih do drugih na podlagi lastnega doživetja.

3. Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev

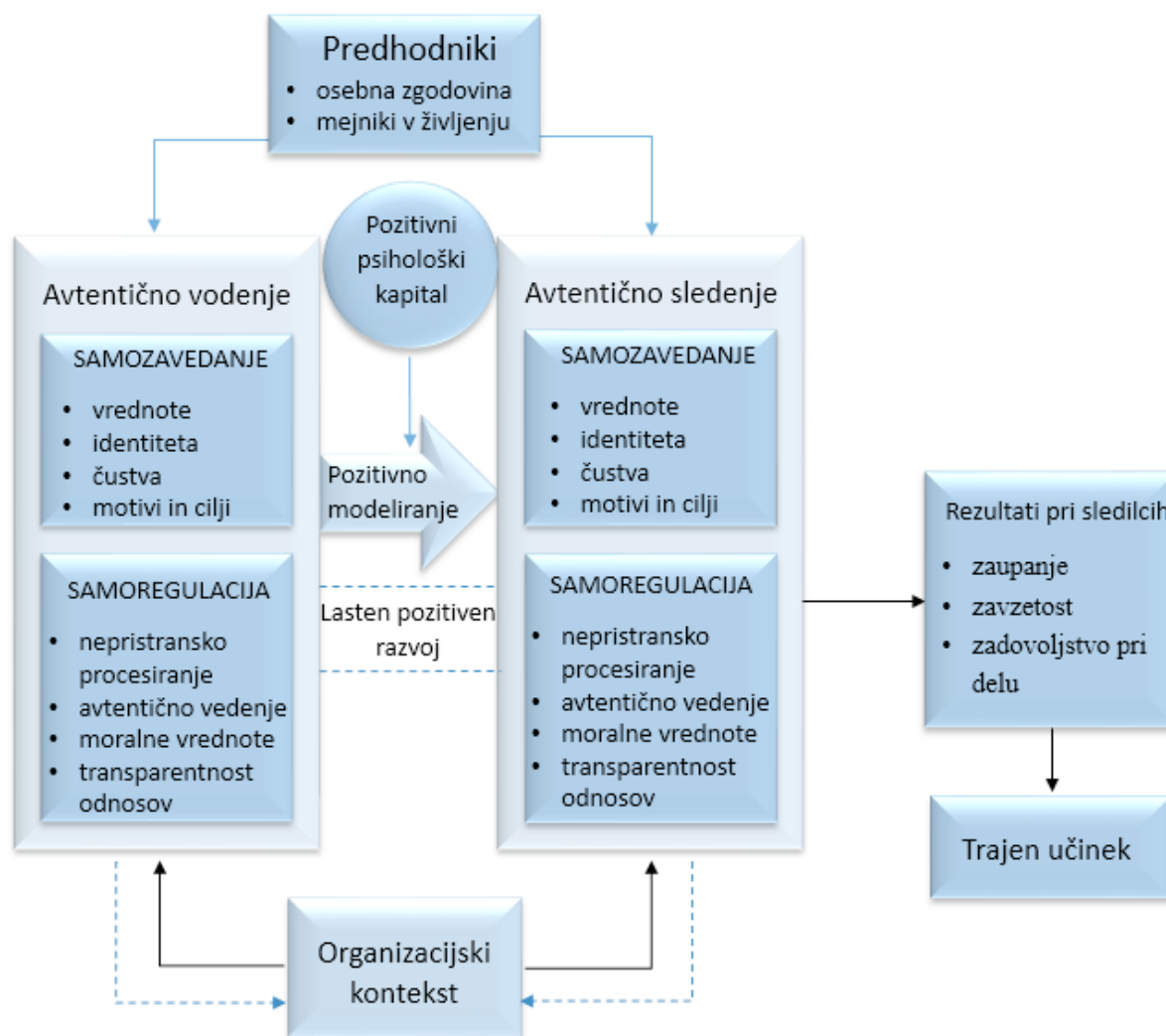
Eden izmed zelo pomembnih mehanizmov, kako lahko avtentični vodje vplivajo na razvoj sledilcev, je modeliranje pozitivnih vrednot, psiholoških trditev, vedenj in samorazvoja (Gardner et al., 2005). Na Sliki 1 je opisan primarni model avtentičnega vodenja, ki sta mu dodana še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.

3.1 Pozitivno modeliranje

Za avtentične vodje in sledilce so značilne iste komponente avtentičnosti, torej tudi sledilci črpajo svojo avtentičnost skozi samozavedanje, ponotranjene regulatorne procese, uravnoteženo obravnavanje informacij, avtentično vedenje in transparentnost odnosov. Sledilec ni le pasivni prejemnik vodjevega vpliva (Shamir, 2007), ampak prevzame aktivno vlogo v odnosu vodja - sledilec, zato se vseh svojih delovnih nalog loti z občutkom lastništva, odprtosti, in ne defenzivnosti do vzgajanja bolj avtonomne delovne motivacije (Gardner et al., 2005).

Avtentični vodje skozi pozitivno modeliranje vplivajo na razvoj svojih sledilcev. Sledilci lastnosti povzamejo zgolj z opazovanjem svojega vodje, zato je pomembno, da vodja postavi zgled samozaveesti, visokih moralnih meril, inovativnega reševanja težav, pripadnosti in samožrtvovanja. Pozitivno modeliranje torej predstavlja glavno vlogo pri oblikovanju avtentičnega odnosa med sledilci in njihovimi vodji. Avtentični vodja posreduje pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenja za sledilce, medtem ko pozitivno modeliranje

Slika 1: Slikovni prikaz avtentičnega vodenja



Vir: M. Černe & S. Penger, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2010, str. 829.

predstavlja začetek njune izmenjave (Gardner et al., 2005).

3.2 Lasten pozitiven razvoj

Avtentično vodenje skozi čas razvija tako vodje kot sledilce, njihov odnos pa postaja vse bolj avtentičen. Vodja sledilcem pomaga in pospeši njihovo samoodkrivanje, spodbuja jih pri razvoju talentov in jim pomaga najti načine, kako uskladiti osebne cilje z delovnimi nalogami. Skozi vzajemno zaupanje sledilci vodjeve vrednote in načela ponotranjijo, kar jim pomaga ne samo pri odkrivanju svojega resničnega jaza, ampak tudi pri razvoju svojih potencialov. Sledilci postanejo bolj transparentni v odnosu do svojih vodij, saj so imeli možnost odkritja samega sebe, to pa pozitivno vpliva na njihov nadaljnji razvoj (Gardner et al., 2005).

3.3 Pozitivni psihološki kapital

Avtorji Luthans, Avey, Avolio, & Peterson (2010) psihološki kapital opredeljujejo s štirimi osrednjimi stanji, to so upanje, optimizem, samozavest in prožnost. Omenjena stanja so v pozitivni psihologiji in pozneje pozitivnem organizacijskem vedenju tudi izmerili, razvili in prilagodili za učinkovitejšo delovno uspešnost. S prilagajanjem teh stanj potrebam organizacij se izboljšajo njihova konkurenčnost, odnosi s strankami in ohranjanje zaposlenih. V nasprotju s človeškim značajem, osebnostjo in vrlinami se je teh stanj mogoče priučiti z ustreznim treningom in razvojnimi dejavnostmi (Luthans et al., 2010). Vodenje predstavlja pomembno vlogo ne samo pri psiholoških stanjih zaposlenih, ampak tudi pri spodbujanju njihovega zadovoljstva na delovnem mestu in zmanjševanju fluktuacije v organizaciji (Amunkete & Rothmann, 2015).

4. Značilnosti avtentičnega vodje

Vodje, ki stremijo za avtentičnostjo, se zavedajo, da so ključ do uspeha njihovi sledilci, zato jih navdihujejo, povezujejo za doseganje skupnih ciljev, spodbujajo, da prevzamejo odgovornosti in tudi sami vodijo avtentično z namenom, da ustvarijo korist za vse interesne skupine. Takšni vodje so pristni, zvesti sami sebi, svojim prepričanjem in se ne pustijo zavajati ter ustrezati pričakovanjem drugih. Poosebljajo zaupanje in razvijajo pristna razmerja s preostalimi, kar jim omogoča, da motivirajo svoje sledilce za doseganje uspešnosti pri delu (George & Sims, 2007). V Tabeli 1 so predstavljene ključne značilnosti avtentičnih vodij.

Tabela 1: Ključne značilnosti avtentičnih vodij

Ključne značilnosti
Avtentični vodje ne vodijo s položaja, ampak se popolnoma poistovetijo z vlogo vodje. Pri svojem vodenju ostajajo zvesti samemu sebi in ne izpolnjujejo pričakovanj drugih.
Avtentični vodje vodijo eudaimonično, in ne zaradi svojih osebnih koristi.
Avtentični vodje ne posnemajo drugih vodij, so edinstveni in jih definirajo njihove življenjske zgodbe.
Avtentični vodje stojijo za svojimi vrednotami in prepričanju, so verodostojni in transparentni.

Vir: B. Shamir & G. Eilam, »What's your story?« *A life-stories approach to authentic leadership development*, 2005, str. 396–398.

Da bi posamezniki postali avtentični vodje, se morajo primarno znebiti mitov o tem, da vodenje pomeni imeti vojsko sledilcev, ki jim brezglavo sledijo pri njihovem vzpenjanju na vrh moči. Ko spremenijo miselnost in spoznajo, da je vodenje v bistvu opolnomočenje preostalih na njihovih poteh, postanejo zares avtentični. Le takrat tudi sledilci izkoristijo svoj potencial in pomagajo pri konkurenčnosti organizacije, kajti tudi oni izražajo svoje zamisli in niso omejeni na vodjeva navodila in poglede (George & Sims, 2007).

5. Inovativnost in opredelitev inovativnosti

Inovativnost je v organizacijskem žargonu definirana kot razvoj in uporaba novih zamisli ali vedenj v organizaciji. Nova zamisel je lahko nov izdelek, storitev, način produkcije, nov trg oziroma kakršnakoli

sprememba v sistemu organizacije, ki pripomore k izboljšavi (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Inovacije pa ne pomenijo nujno ustvarjanja izvirnih zamisli ali novega znanja znotraj organizacije, ampak tudi prevzemanje praks in postopkov, ki jih lahko za določene rešitve težav pridobijo iz zunanjih virov (Scott & Bruce, 1994). Organizacije zato lahko razdelimo na tiste, ki zamisli ustvarjajo, in tiste, ki jih prevzemajo (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

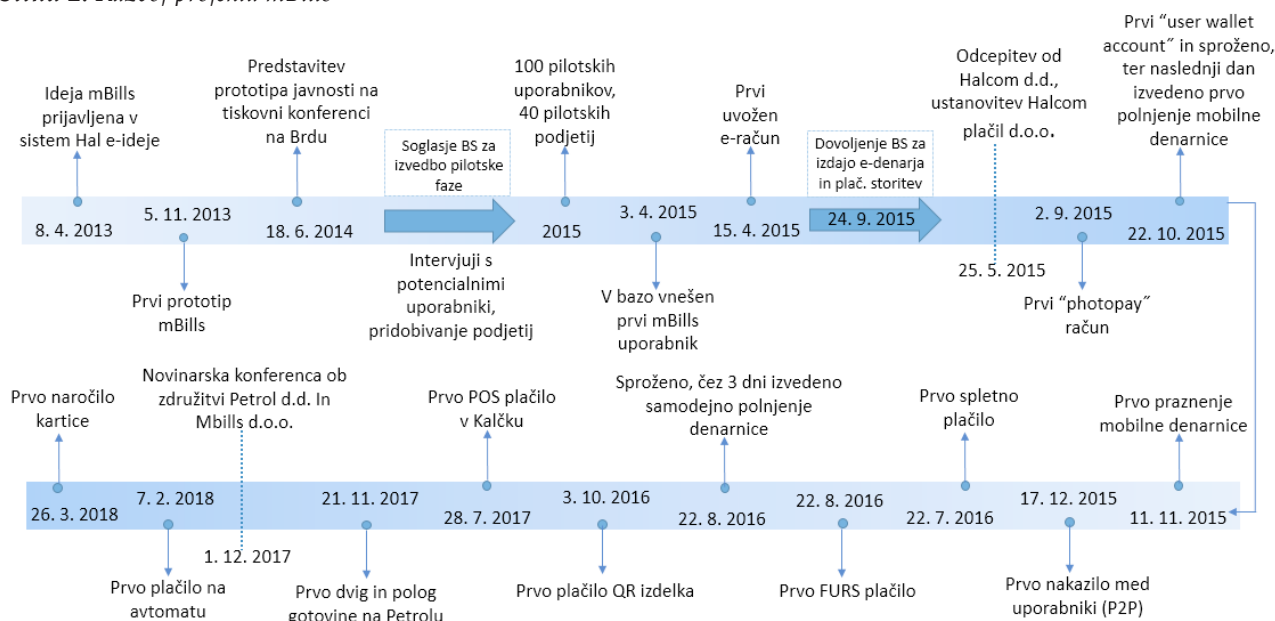
Organizacije, ki ustvarjajo zamisli, so odvisne od svojega tehnološkega in marketinškega znanja, potrebnega za razvijanje in komercializacijo inovacij. Pri prevzemanju inovacij pa se organizacije zanašajo na svoje managerske in organizacijske sposobnosti, s katerimi pravilno izberejo in asimilirajo inovacije (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Za organizacije, ki ustvarjajo zamisli, je pomembna predvsem zmožnost ustvarjanja inovativnih izdelkov, medtem ko je za tiste, ki zamisli prevzemajo, pomembnejša pravilna absorpcija inovativnih vložkov (Fiol, 1996). Ostaja pa vprašanje, kaj sploh omogoči organizaciji ustvarjanje ali prevzem inovacij in zakaj so nekatere organizacije pri tem uspešnejše. Odgovor je v inovativnosti zaposlenih, ki predstavljajo ključ do organizacijske uspešnosti (De Jong & Den Hartog, 2010).

6. Raziskava

Mobilna denarnica mBills je ena izmed prvih zamisli, ki so jih razvili v internem inkubatorju za razvoj zamisli podjetja Halcom. V tako imenovanem Hal Studiu se je oblikovala mešana ekipa, ki je delovala po izhodiščih očeta zamisli Matjaža Čadeža. Prvotna zamisel je bila razviti mobilno aplikacijo, ki omogoča preprost, hiter in varen način prijave na e-račune in tudi njihovo plačevanje. mBills danes predstavlja tako mobilno denarnico kot tudi neodvisno, odprto platformo, na katero se lahko priključijo podjetja, trgovci, banke in preostali uporabniki. Podjetje Mbills želi s tem ustvariti enoten standard plačevanja, ki uporabniku omogoča povsem varno izvajanje transakcij kjerkoli, kadarkoli in z nakazilom komurkoli. Izvajanje in prejemanje transakcij sta neodvisni od bank z vidika prejemnikov plačil, pa tudi neodvisni od kartičnih sistemov in dragih POS-terminalov. Na Sliki 2 je prikazan razvoj projekta mBills.

Podjetje Mbills ima v svoji aplikaciji razvitih že veliko funkcionalnosti, ki omogočajo izvajanje transakcij uporabnikov v različnih situacijah. Omogoča plačevanje na prodajnih mestih,

Slika 2: Razvoj projekta mBills



Vir: Mbills, d. o. o.

nakazovanje denarja na telefonsko številko, plačevanje s slikanjem računov, spletno plačevanje, plačevanje v mobilni aplikaciji, plačevanje mesečnih položnic, vplačila in izplačila gotovine, plačilo s slikanjem QR-kode, plačila na avtomatih in drugo.

6.1 Kvalitativni raziskovalni pristop

Empirični del članka temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, izvedenem na primeru projekta mBills. Ugotavljali smo prisotnost in razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti na primeru projekta mBills ter preučevali njuno medsebojno povezavo.

Ključna **raziskovalna vprašanja**, na katerih temelji empirični del članka, so naslednja:

1. Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?
2. Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?
3. Kako vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?
4. Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?
5. Kako se povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti kaže na konkurenčni prednosti projekta mBills?

Intervju z izvršnim direktorjem, vodjem projekta mBills

Slika 3: Izvršni direktor podjetja Mbills, mag. Primož Zupan



Vir: Mbills, d. o. o., Gradivo za marketing, 2017.

1. Kaj je tisto, kar vas navdihuje oziroma motivira pri vašem vodenju podjetja Mbills? Kakšen je namen vašega vodenja?

»Pri tem me motivira to, da izhajam iz svojega zasebnega življenja, kot oče dveh hčera pri njiju že ves čas spodbujam kreativnost in inovativnost ter odprto razmišljanje. Prav tako me motivira, da v ekipi vsi zaposleni delimo te vrednote, stremimo za inoviranjem, imamo pozitiven odnos do sprememb, predvsem pa me motivira to, da vsi v ekipi želimo z našo

rešitvijo spremeniti svet plačevanja na bolje. Namen mojega vodenja je vzgojiti in vzgajati ljudi v smeri samostojnega odločanja znotraj področij, ki jih pokrivajo. Vsakemu od sodelavcev in sodelavk zaupam, da ravna odgovorno in se vede kot dober gospodar, ki za svoje delovne naloge skrbi tako, kot bi skrbel za svoje gospodinjstvo, ter izhaja iz tega, kar je dobro zame, je dobro tudi za podjetje, in najde presek teh dveh področij.«

2. Katere lastnosti in sposobnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja?

»Dober vodja mora na eni strani imeti strokovna znanja in kompetence, ki se navezujejo na njegovo področje, hkrati pa mora imeti tudi veščine in značajske lastnosti, ki so značilne za odlične vodje. Zahtevati mora povratne informacije o svojem vodenju in jih potem tudi upoštevati oziroma reševati. Ves čas mora meriti vzdušje med zaposlenimi ter sproti obravnavati in reševati morebitne zaplete ali izzive. Prizadevati si mora za vzpostavitev kulture, v kateri zaposlenih ni strah konfliktov. Konflikti namreč nastajajo zaradi trenj mnenj, kar ni nič slabega, kvečjemu razhajanje mnenj omogoča iskanje boljših končnih rešitev po načelu $a + b = c$.«

3. Kako vidite sebe kot vodjo in kako bi opisali svoj slog vodenja? Lahko izpostavite primer iz svoje prakse izvršnega vodenja?

»Sebe kot vodjo dojemam zelo horizontalno, vzor mi je holakracija, ki daje prednost timskega odločanju pred močjo posameznika. Ta sistem je že vzpostavljen v Ameriki, menim sicer, da slovenska družba na kaj takšnega še ni pripravljena, a kljub temu verjamem, da lahko nekaj podobnega dosežemo v Mbills. Pri svojem vodenju in delegiranju nalog večkrat preverim, ali sem podal dovolj vhodnih informacij, hkrati pa od sodelavcev tudi pričakujem, da so dovolj samoiniciativni in po predaji nalog sami izpeljejo stvar do konca. To je še posebej pomembno pri inoviranju oziroma vzpostavljanju nečesa novega, saj na začetku ni znanih vseh podrobnosti, odkrivamo jih sproti, ko se s stvarjo spoznavamo. V start-up podjetju so spremembe stalnica, ki se ji moramo biti sposobni hitro prilagoditi, prav zato nas te spremembe ne ranijo tako kot kakšne sisteme, ki so več deset let na isti strukturi. Dober primer je zaposlitev pooblaščenke za preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma, ki je bila ob zaposlitvi nekako vržena v vodo in je uspešno splavala. To načelo je najboljše za ugotovitev samoiniciativnosti posameznikov, hkrati pa tudi, ali so ti strokovno dovolj močni, da lahko razvijajo sebe in sproti rešujejo ovire in težave. V podobnih okoliščinah sta začeli vodja marketinga in managerka poslovnih odnosov, prva je postavila uspešen sistem iz nič,

druga pa prihaja iz popolnoma druge strokovne usmeritve, ki nima nikakršne zveze s finančno industrijo, a je kljub temu zelo uspešna. Prepričan sem, da imam okrog sebe ekipo ljudi, ki so zavzeti in ki imajo enako vizijo, da mBills postane standard brezgotovinskega plačevanja ne samo v Sloveniji, ampak tudi na širšem območju.«

4. Menite, da pri vodenju izhajate iz svojih lastnih vrednot in prepričanj? Bi lahko rekli, da delujete v skladu z njimi kljub zunanjim pritiskom v panogi mobilnega plačevanja?

»Menim, da je vodenje neposreden rezultat tega, katere vrednote ima posameznik kot vodja. Če bi bile moje vrednote v tem smislu resno ogrožene oziroma bi imel občutek, da kot vodja na to ne morem vplivati in gredo stvari v navzkrižju z mojimi vrednotami, se tega preprosto ne bi šel. Verjamem, da lahko s temi vrednotami, ki jih imam, nekaj zagovarjam in energijo usmerim v to, da o drugačnem pogledu prepričam nasprotno stran. Čeprav delujemo v zelo regulirani panogi, sem prepričan, da je posameznikovo razmišljanje tisto, kar postavlja meje mogočega. Pri vodenju sem vedno izhajal iz svojih osebnih vrednot in empatije ter se uživel v vlogo tistega, ki je na drugi strani. Pomembno mi je, kako drugi zaposleni vidijo mene in kaj je tisto, kar bi nekomu pomenilo izgubo zaupanja in ga razočaralo, zato se trudim in tovrstne stvari želim preprečiti.«

5. Poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti? Kaj je po vašem mnenju vaša največja prednost? Razkrijete napake in pomanjkljivosti tudi svojim zaposlenim?

»Ves čas se želim zavedati tako svojih močnih kot tudi šibkejših strani. Tega ne delam s samooceno, ampak za mnenje vprašam tudi sodelavce na letnih pogovorih, kako oni prepoznajo moje močne strani in kje vidijo možnosti za izboljšave. Na letnih pogovorih tudi sam izpostavljam njihove dobre lastnosti in jim povem, na katerih področjih vidim možnosti za izboljšave. To je nekakšen 360-stopinjski 'feedback', ki ga ves čas izvajam. Kot sem že omenil, verjamem, da odličen vodja zahteva 'feedback', ki ne naleti na gluha ušesa, čemur sem tudi sam vedno sledil. Ob primerjavi letošnjih in lanskih letnih pogovorov sem opazil, da sem izpolnil že veliko obljub, kljub temu pa je ostalo še nekaj prostora za izboljšave. Svojo močno stran vidim v tem, da sem vedno odprt za vsa vprašanja, vedno želim in poskušam pomagati znotraj svojih znanj in zmožnosti. Če teh ustreznih znanj in zmožnosti nimam, pa zaposlene napotim k ustreznemu viru. Ostajam pozitiven, optimističen in vztrajen.«

6. Kakšen pomen imajo za vas pozitivna čustva? Prepoznate tovrstne elemente tudi pri svojih zaposlenih? Kako jih spodbujate?

»Osebnostno ne ločim čustev med pozitivnimi in negativnimi. Udeležil sem se delavnice čustvene inteligence, na kateri so mi razložili, da na primer jeza ni negativno čustvo, prav tako tudi ne strah. Treba je razumeti, v kakšnem kontekstu se ta čustva sprožajo in zakaj. Kot vodje skozi čustva prepoznavamo signale in merimo temperaturo v kolektivu, ki ga vodimo. Seveda so čustva, kot sta veselje in sreča, čisto energetsko nasprotje jezi, kar se čuti tudi v kolektivu. Ko je nekdo jezen, je to najverjetneje zaradi občutka napada na njegove vrednote. Tudi strah je treba ustrezno managirati, saj posameznik takrat najverjetneje dvomi o svojih sposobnostih. Vsako čustvo ima svoj vzrok, ki mu lahko pridemo do dna skozi transparentnost čustev ljudi. Menim, da je to dobra lastnost ljudi, saj si le tako lahko pravočasno med sabo pomagamo. Nikoli ne bi želel, da bi moji zaposleni stvari tiščali v sebi toliko časa, da bi bilo prepozno za kakršnokoli pomoč.«

7. Kako pomembni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi? Kakšni so ti odnosi v podjetju Mbills? Spodbujate odprtost, trajnost, iskrenost in zaupanje med zaposlenimi?

»Odnosi med zaposlenimi se mi zdijo ključna sestavina in steber, na katerem lahko dober tim res deluje. Če ti odnosi med zaposlenimi ne temeljijo na zaupanju, potem je le vprašanje časa, kdaj bo tim razpadel. Prav zaradi tega z vsemi aktivnostmi, ki jih v podjetju počnemo, spodbujamo transparentno komunikacijo in reševanje stvari v timu. V največje veselje mi je videti samoiniciativnost sodelavcev za medsebojno pomoč. Pri tem bi mogoče citiral Adizesov koncept CAPI, Coalition of Authority Power and Influence, kajti verjamem v dobre odnose med zaposlenimi. Kot vodja sicer imam neko avtoriteto, da delegiram, a imajo zaposleni še vedno svojo moč - »power«, da se odločijo po svoji volji. Nanje pa lahko vpliva tudi eden izmed sodelavcev, ki ima določen sloves in uživa njihovo zaupanje. Ta dejavnik ima velik vpliv pri odločanju zaposlenih, ali zadevo izpeljati ali ne. Kadar so odnosi dobri, vodja poseduje vsa ta tri področja, njegov tim je bolj povezan in močnejši, saj vsak posameznik razvije večji del teh lastnosti.«

8. Se vam zdi, da so zaposleni do vas odprti in iskreni ter vam zaupajo? Ste tudi vi takšni v odnosu do njih?

»Osebnostno ves čas prakticiram transparentnost, kljub temu pa verjamem, da je še vedno prostor za izboljšave. Zavedam se, da smo si ljudje različni in nekateri potrebujejo več

časa, da neke stvari povedo, in vanje vložim več truda, da pridobim določene informacije. Upam pa, da imajo vsi občutek, da mi lahko neposredno povedo svoje mnenje oziroma karkoli jim leži na duši, sam pa se bom trudil stvari izboljšati.«

9. Menite, da uspešno prepoznavate znanja, sposobnosti, skrite talente zaposlenih? Jih spodbujate, da to pokažejo? Kako jim jih pomagate razviti?

»To najbolj opazim prek pogovora in sprotne samoiniciativnosti posameznika, kako se sam angažira in kje potrebuje več spodbude. Kot vodja se trudim, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte. Najbolj pa me veseli to, da sami zaznajo in se odzovejo na težave, poiščejo rešitev in ne čakajo, da se bo rešilo samo od sebe. Pri izražanju njihovih sposobnosti in talentov jih ne zaviram, le občasno ali po potrebi jih usmerim na pravo pot. Vsak moj zaposleni ve, da mora vlagati v svoj lasten razvoj in izobraževanje znotraj svojega področja. Kadar pridejo do mene s predlogom o izobraževanju in udeležbi na ustreznih konferencah, kot direktor te pobude vedno pozdravim in jih omogočim.«

10. Morda poznate pomanjkljivosti, strahove, želje in cilje svojih zaposlenih, kaj jih žene in motivira tako v poslovnem kot v zasebnem življenju?

»Te teme se dotaknem tudi v letnih pogovorih, na katerih zaposlene vprašam o njihovih ciljih, željah, morebitnih strahovih in pomanjkljivostih. Zanima me, kako vidijo samega sebe, na koncu pa jim tudi sam podam povratne informacije, ki bi jim pomagale pri izboljšanju njihovih ne tako močnih strani. Vem, da imajo zaposleni zasebne cilje glede nadgrajevanja izobrazbe, konca študija, želje po osamosvojitvi, in pri tem jih poskušam podpirati, kolikor je v moji moči. Verjamem, da lahko s takšno prakso oboji zmagamo.«

11. Kakšen pomen ima po vašem mnenju nudenje psihološke varnosti in podpore zaposlenim?

»Sam verjamem, da je zaupanje tista ključna sestavina, ki je temelj za občutek psihološke varnosti. Ko imajo zaposleni občutek, da lahko zaupajo meni kot vodji in hkrati tudi sodelavcem, imajo večji občutek psihološke varnosti, kot če tega zaupanja ni. Moje ravnanje je vedno podrejeno temu, da vsi negujemo in razvijamo medsebojno zaupanje, ki ga ohranjamo tudi v odnosu do strank in poslovnih partnerjev.«

12. Kako motivirate svoje zaposlene, da vsak dan z veseljem prihajajo v službo?

»Najprej začnem pri sebi, v službo pridem motiviran, dobre volje in se potrudim takšno razpoloženje ustvariti tudi med sodelavci s kakšno lepo gesto že navsezgodaj zjutraj. Občasno jih presenetim s pozornostmi v obliki sladkarij ali sadja, spodbujam druženje med malico in preživljanje časa skupaj zunaj pisarne.«

13. Kakšno vlogo imata po vašem mnenju inovativnost in kreativnost zaposlenih pri uspešnosti podjetja Mbills? So tovrstne lastnosti cenjena kvaliteta v podjetju Mbills?

»To je zagotovo nujna sestavina, ki je vgrajena v DNK našega podjetja. Razvili smo se iz inkubatorja ne samo kot zamisel, prototip in izdelek, ampak smo iz tega nastali spin-off podjetje. Inovativnost in kreativnost sta torej del naše kulture, kar se vidi v nenehnem in sprotne spremljanju odnosov do uporabnikov, njihove izkušnje in celotnega postopka. Na osnovi tega sodelavci predlagajo izboljšave, mesečno posodabljam aplikacijo, vsako četrletje pa se lahko pohvalimo z novimi inovativnimi funkcionalnostmi. Naš tim je majhen, zato zamisli uresničujemo sproti, po ustnem dogovoru. Odločitev se sprejme v manjši sestavi tistih, ki jih stvar zadeva. Vzpostavitev sistema zapisovanja in vrednotenja zamisli se nam za zdaj še ne zdi potrebna. Kot vodja in direktor spodbujam medsebojno pomoč, saj se le tako, pa naj bo to redno delo ali inovativni predlog, stvari premaknejo naprej.«

14. Kakšna je vaša praksa glede podajanja povratnih informacij, pohval in konstruktivnih kritik?

»Način podajanja povratnih informacij je odvisen od tega, ali gre za kritiko ali pohvalo. Kritike namreč podajam osebno, v pogovoru na štiri oči, medtem ko pohvale dajem javno. Tako znotraj ekipe kot tudi na različnih javnih dogodkih s ponosom povem, da imam čudovito ekipo zaposlenih, in verjamem, da se naša povezanost čuti tudi navzven. Upam si trditi, da je vsak izmed članov moje ekipe ponosen, da je del Mbills.«

15. Se vidite kot inovativnega vodjo, ki takšno vedenje vzbudi tudi pri zaposlenih? Bi lahko rekli, da jim pomenite zgled?

»Trudim se delati v pozitivnem duhu in se držim načela 'walk the talk', delaj to, kar govoriš, oziroma ne govori, če ne delaš. Menim, da preostali zaposleni vidijo in čutijo, da se tega res držim. Seveda pa obstajajo izzivi,

kako vsem naenkrat ustreči, hkrati pa se držati objektivnih okvirov. Sproti se učim hkrati ugoditi željam svojih zaposlenih kot tudi odgovoriti na vse zunanje impulze, ki jih zaradi majhnosti start-up podjetja ni malo.«

16. Kakšen pomen ima po vašem mnenju inovativnost za uspešnost podjetja Mbills v panogi mobilnega plačevanja?

»Menim, da je teh pomenov več. Eden je zagotovo naša prepoznavnost kot inovativno podjetje, ki izdeluje rešitve za finančno industrijo. Rekel bi, da smo celo več kot to, smo podjetje, ki s svojo platformo intenzivno raste. Rezultati so se začeli kazati tudi v partnerstvu s Petrolom, ki ima od decembra lani naš večinski delež. Če ne bi vlagali v inovativnost, se velikan, kot je Petrol, zagotovo ne bi odločil za nakup. Kot prvi na trgu, ki ponujamo tovrstni izdelek, se velikokrat srečujemo s pregovorom, ki še vedno drži: Navada je železna srajca. Uporabniki in podjetja, ki uporabljajo našo platformo, imajo še vedno tradicionalen način razmišljanja, zato je ključna kritična masa uporabnikov, ki na koncu vpliva na rast števila uporabnikov in število lokacij, ki sprejemajo mBills.«

17. Menite, da imajo vaše lastnosti in slog vodenja velik vpliv na inovativnost podjetja Mbills?

»Rekel bi, da nimajo vpliva samo moje sposobnosti in slog vodenja, ampak gre za koalicijo avtoritete, moči in vpliva, ki sem jih citiral že prej. Verjamem, da lahko s spoštovanjem, zaupanjem in intenzivno odprto komunikacijo spodbudimo navdušenje ljudi na njihovem delovnem mestu. Kadar imajo zaposleni občutek, da so našli smisel v svojem delu, se tako vsi sodelavci kot tudi jaz počutimo dobro. Mislim, da je vse povezano s tem, kakšno ekipo smo si sestavili, kakšne ljudi si izbiramo za partnerje in koliko svobode ima nekdo pri sprejemanju odločitev na svojem delovnem mestu. To deluje kot paket, ki ga je treba obravnavati kot celoto, in verjamem, da sem kot direktor takšne delovne pogoje omogočil. Od vsakega posameznika pa je odvisno, kako te pogoje doživlja. Rezultati kažejo, da očitno nekaj že delamo prav.«

6.2 Analiza in interpretacija empiričnega dela raziskave

6.2.1 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Za potrebe raziskave smo oblikovali dva anketna vprašalnika, in sicer vprašalnik za vodstvo in vprašalnik za zaposlene. Zaradi zagotavljanja zanesljivosti in verodostojnosti smo uporabili pet različnih že preverjenih merskih instrumentov. Tako vprašalnik za vodje kot tudi za zaposlene sta sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa, zapisanih v obliki trditve. Pri oblikovanju vprašalnikov smo sledili načelom preglednosti, razumljivosti in atraktivnosti. Za ocenjevanje smo uporabili petstopenjsko Likertovo, ordinalno mersko lestvico, na kateri so anketiranci lahko označili svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5. Tako oblikovane vprašalnike smo vnesli v spletno aplikacijo 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Anketni vprašalniki so bili na spletu aktivni od 25. 3. 2018 do 28. 3. 2018. Anketiranci so bili že pred reševanjem ankete seznanjeni z namenom raziskave, zaradi občutljive narave vprašanj pa tudi o anonimnosti njihovih odgovorov in zaupnosti podatkov.

Vprašalnik za zaposlene: Vprašalnik, namenjen zaposlenim, je bil oblikovan tako, da so zaposleni ocenjevali lastno avtentičnost, lasten pozitiven psihološki kapital in avtentično vodenje. Zaposleni so ocenjevali 36 trditve, pri katerih so lahko stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo izrazili z ocenami od 1 do 5. Pri sklopu o avtentičnem vodenju so zaposleni najprej ocenjevali lastno avtentičnost,

kjer so trditve o svojih lastnostih lahko označili z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Vprašalnik je vseboval trditve, ki se navezujejo na štiri temeljne elemente avtentičnega vodenja. Primeri vprašanj o lastni avtentičnosti zaposlenih so prikazani v Tabeli 2.

V nadaljevanju so zaposleni ocenjevali trditve, ki se nanašajo na stanja lastnega pozitivnega psihološkega kapitala: samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Zaposleni so lahko strinjanje s posameznimi trditvami spet izrazili z ocenami od 1 do 5. Čeprav izvirni vprašalnik vsebuje 12 vprašanj za vsako stanje, so v vprašalnik vključene po tri trditve za vsako pozitivno psihološko stanje. Vprašanja za ocenjevanje lastnega pozitivnega psihološkega kapitala so prikazana v Tabeli 3.

V zadnjem delu sklopa vprašanj o avtentičnem vodenju so zaposleni ocenjevali elemente avtentičnosti, ki jih prepoznavajo pri svojem vodji. Na lestvici od 1 do 5 so lahko podali oceno za posamezne trditve, ki so prikazane v Tabeli 4.

6.2.2 Analiza

V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo vseh 8 zaposlenih in vodja. V nadaljevanju predstavljamo rezultate vprašalnikov in njihovo interpretacijo, v katero smo smiselno vključili in povezali tudi izsledke intervjuja.

Prvi sklop vprašanj o avtentičnem vodenju preverja samooceno avtentičnosti vodij in zaposlenih, zaznano avtentičnost vodij pri zaposlenih in prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala tako pri vodji kot tudi pri zaposlenih.

Tabela 2: Merski instrument – lastna avtentičnost zaposlenih

	Vprašanje	Sklop
1.	Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z drugimi.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako drugi dojemajo moje sposobnosti.	Samozavedanje
3.	Povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Priznavam svoje napake.	Transparentnost odnosov
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Odprt/-a sem tudi za zamisli, ki so drugačne od mojih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Prisluhnem različnim mnenjem, preden sprejem končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: F. O. Walumbwa et al., *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, 2008, str. 121.

Tabela 3: Merski instrument – lasten pozitivni psihološki kapital

	Vprašanje	Sklop
1.	Kadar mi vodja naloži dodatno delo, ki mi je nepoznano, verjamem, da mu bom kos.	Samozavest
2.	Tudi kadar delam pod pritiskom in v izzivov polnih okoliščinah, verjamem v svoje sposobnosti.	Samozavest
3.	Kadar organizacija vpelje nove, kompleksne delovne sisteme, verjamem, da sem se temu sposoben/-na prilagoditi in se nekaj novega naučiti.	Samozavest
4.	Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.	Optimizem
5.	Verjamem, da vsak negativen dogodek prinese tudi nekaj pozitivnega.	Optimizem
6.	Verjamem, da se bo vsaka slaba situacija spreobrnila na bolje.	Optimizem
7.	Odločno stremim po doseganju svojih delovnih ciljev.	Upanje
8.	Ko si zadam delovne cilje, sem osredotočen/-a na to, da bi jih dosegel/-a.	Upanje
9.	Delujem v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«.	Upanje
10.	Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.	Prožnost
11.	Kadar mi spodleti, vem, da mi bo naslednjič uspelo.	Prožnost
12.	Z vsemi težavami na delovnem mestu se pogumno soočim.	Prožnost

Vir: S. Sapyaprapa, A. Tuicomepee, & R. Watakakosol, *Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees*, 2013, str. 397-398.

Tabela 4: Merski instrument – avtentično vodenje

	Vprašanje	Sklop
1.	Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos s preostalimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.	Transparentnost odnosov
3.	Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Moj vodja je odprt tudi za zamisli, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje informacij
5.	Moj vodja se zaveda, kako drugi dojemajo njegove sposobnosti.	Samozavedanje
6.	Moj vodja priznava svoje napake.	Transparentnost odnosov
7.	Moj vodja se odloča na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
8.	Moj vodja upošteva tudi druga mnenja, preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
9.	Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	Uravnoteženo procesiranje informacij
10.	Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	Transparentnost odnosov
11.	Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	Ponotranjena moralna perspektiva
12.	Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Moj vodja se zaveda vpliva na preostale.	Samozavedanje
14.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	Transparentnost odnosov
15.	Moj vodja deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi.	Ponotranjena moralna perspektiva
16.	Moj vodja spodbuja preostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: Linda L. Neider & C. A. Schriesheim, *The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests*, 2011, str. 1149.

Samoocena vodje: Vodja je pri vrednotenju trditev prvega dela vprašalnika ocenjeval svoje lastnosti, ki se nanašajo na štiri ključne elemente avtentičnega vodenja: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost odnosov in ponotranjena moralna perspektiva. Pri vseh trditvah je uporabil najvišjo oceno, kar pomeni, da svoje lastnosti dojema kot avtentične. Na Sliki 4 so prikazane vodjeve ocene trditev.

Visoke samoocene so skladne tudi z direktorjevimi odgovori v intervjuju. Skozi pogovor je bilo razvidno, da dobro pozna koncept avtentičnosti in se zaveda, katere ključne lastnosti in sposobnosti mora imeti dober vodja. Ta mora po njegovem mnenju stremeti po pridobivanju povratnih informacij in jih tudi upoštevati. Ves čas mora meriti vzdušje med zaposlenimi in sproti reševati morebitne zaplete ali izzive. Sebe kot vodjo dojema zelo horizontalno, vzor mu predstavlja holakracija, ki daje prednost timskega odločanju pred močjo posameznika. Namen njegovega vodenja je vzgojiti in vzgajati ljudi v smeri samostojnega odločanja znotraj področij, ki jih pokrivajo. Deluje v skladu s svojimi vrednotami, saj je prepričan, da je vodenje neposreden rezultat tega, katere vrednote ima posameznik kot vodja. Svojim vrednotam ostaja zvest tudi, kadar ima občutek, da so te v navzkrižju z zunanjimi vplivi. Pri vodenju poskuša izhajati iz osebnih vrednot in empatije ter se vživeti v vlogo tistega, ki je na drugi stani. Prepozna svoje močne in šibkejše strani, ki se jih s pomočjo povratnih informacij začne zavedati in se jih trudi izboljšati. Ves čas prakticira transparentnost, kljub temu pa verjame, da je še vedno prostor za

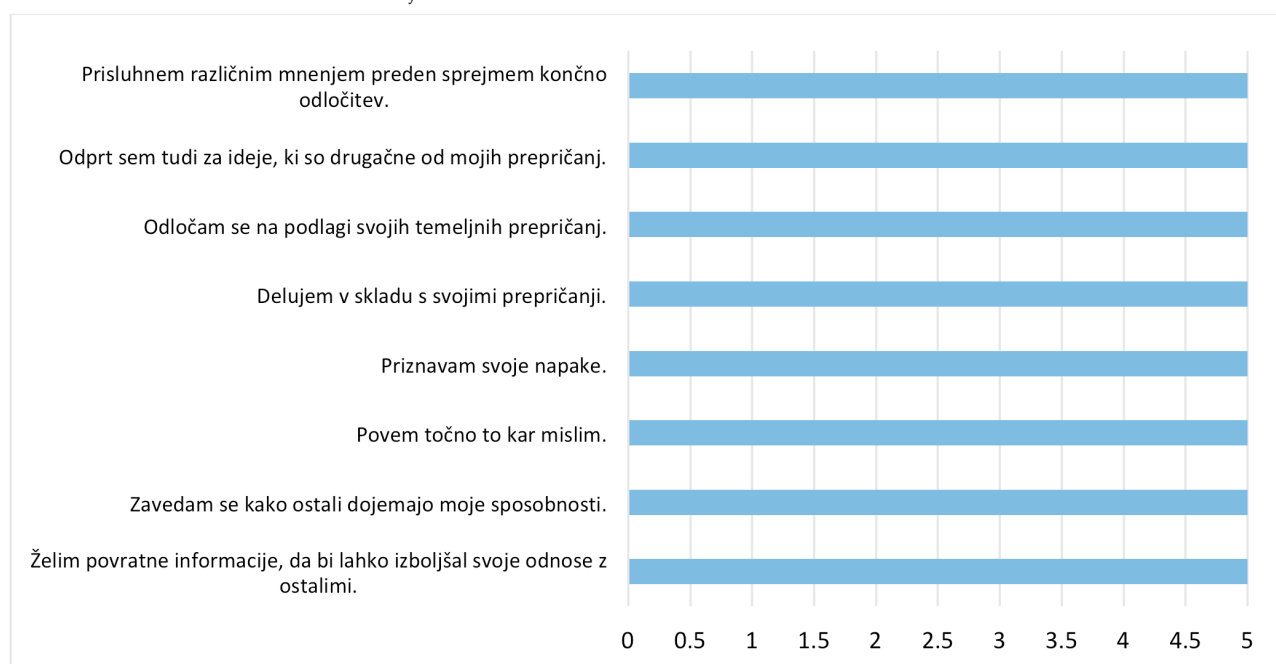
izboljšave. Zaveda se, da so si ljudje različni in nekateri potrebujejo več časa, da povedo stvari. Vanje zato vloži več truda za pridobivanje informacij.

Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih: V sklopu avtentičnega vodenja so lahko svojo oceno o avtentičnih lastnostih vodje podali tudi sledilci. Tako trditve, namenjene samoocenjevanju avtentičnih lastnosti vodje, kot tudi trditve za ocenjevanje zaznanih avtentičnih lastnosti vodje pri zaposlenih so vsebovale enake elemente, kar nam je omogočilo primerjavo ocen. Na Sliki 5 so prikazane povprečne ocene zaznane avtentičnosti vodje pri zaposlenih.

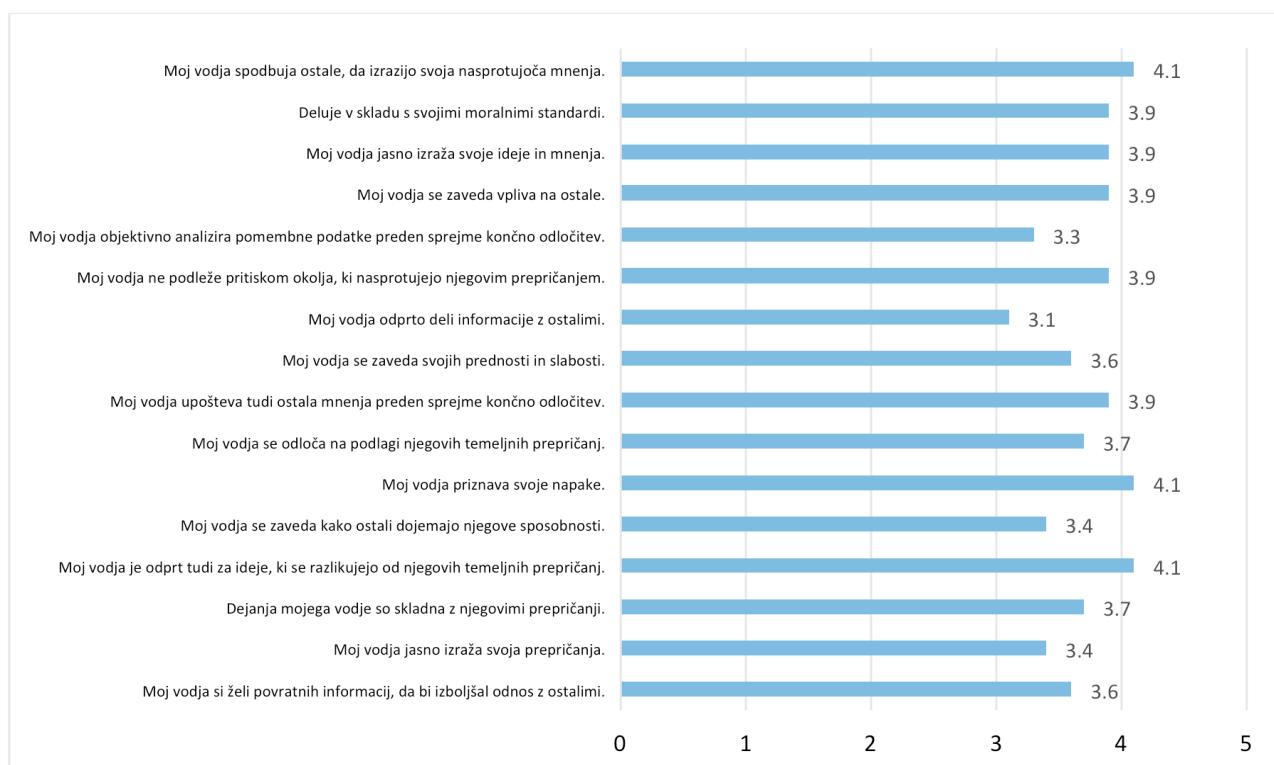
Zaposleni so najvišje ocenili priznavanje napak vodje, njegovo spodbujanje nasprotujočih si mnenj in odprtost za zamisli, ki nasprotujejo njegovim temeljnim prepričanjem. Povprečna ocena teh treh trditev je 4,1. Svojo visoko oceno trditve, ki kaže na njegovo odprtost za nasprotujoča si mnenja, je vodja podkrepil tudi s primeri v intervjuju. Poudaril je pomembnost vzpostavitve kulture, v kateri zaposlenih ni strah sporov. Razhajanje mnenj je namreč koristno in omogoča iskanje boljših končnih rešitev po načelu $a + b = c$.

Vodji tudi priznavanje napak ne predstavlja težav, saj pri svojih zaposlenih išče povratne informacije, s katerimi bi lahko še izboljšal svoje vodenje. Zadnjo zgoraj navedeno visoko ocenjeno trditev, ki izraža vodjevo odprtost za zamisli, je v intervjuju potrdil tudi vodja. Povedal je, da so njegova vrata vedno odprta za vsa vprašanja, vedno želi pomagati znotraj svojih znanj in zmožnosti, če teh znanj in zmožnosti nima, pa zaposlene napoti k ustreznemu viru.

Slika 4: Samoocena avtentičnosti vodje



Slika 5: Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih



Z nekoliko nižjo povprečno oceno, in sicer 3,9, so zaposleni ocenili vodjevo upoštevanje njihovih mnenj pri sprejemanju končnih odločitev in nepodleganje pritiskom okolja, ki so v nasprotju z njegovim prepričanjem. Z enako oceno so zaposleni ovrednotili tudi vodjevo zavedanje vpliva na preostale, njegovo jasno izražanje zamisli in mnenj ter delovanje v skladu s svojimi moralnimi standardi. V povprečju so tako zaposleni najbolje ocenili vodjeve lastnosti, ki se navezujejo na ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje.

Največje odstopanje med samooceno vodje in ocenami, ki so jih podali zaposleni, se je pokazalo pri vodjevi odprti delitvi informacij z drugimi in objektivnem analiziranju pomembnih podatkov pred sprejemanjem končne odločitve. Zaposleni so prvo trditev ocenili s povprečno oceno 3,3, drugo pa s 3,1. Tako so torej najslabše ocenili vodjeve lastnosti, ki predstavljajo samozavedanje in transparentnost odnosov.

Prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala: Vodje in zaposleni so v sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju ocenjevali tudi svoje lastnosti, ki predstavljajo ključne elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Na Sliki 6 predstavljamo povprečne ocene lastnega pozitivnega psihološkega kapitala vodij in zaposlenih.

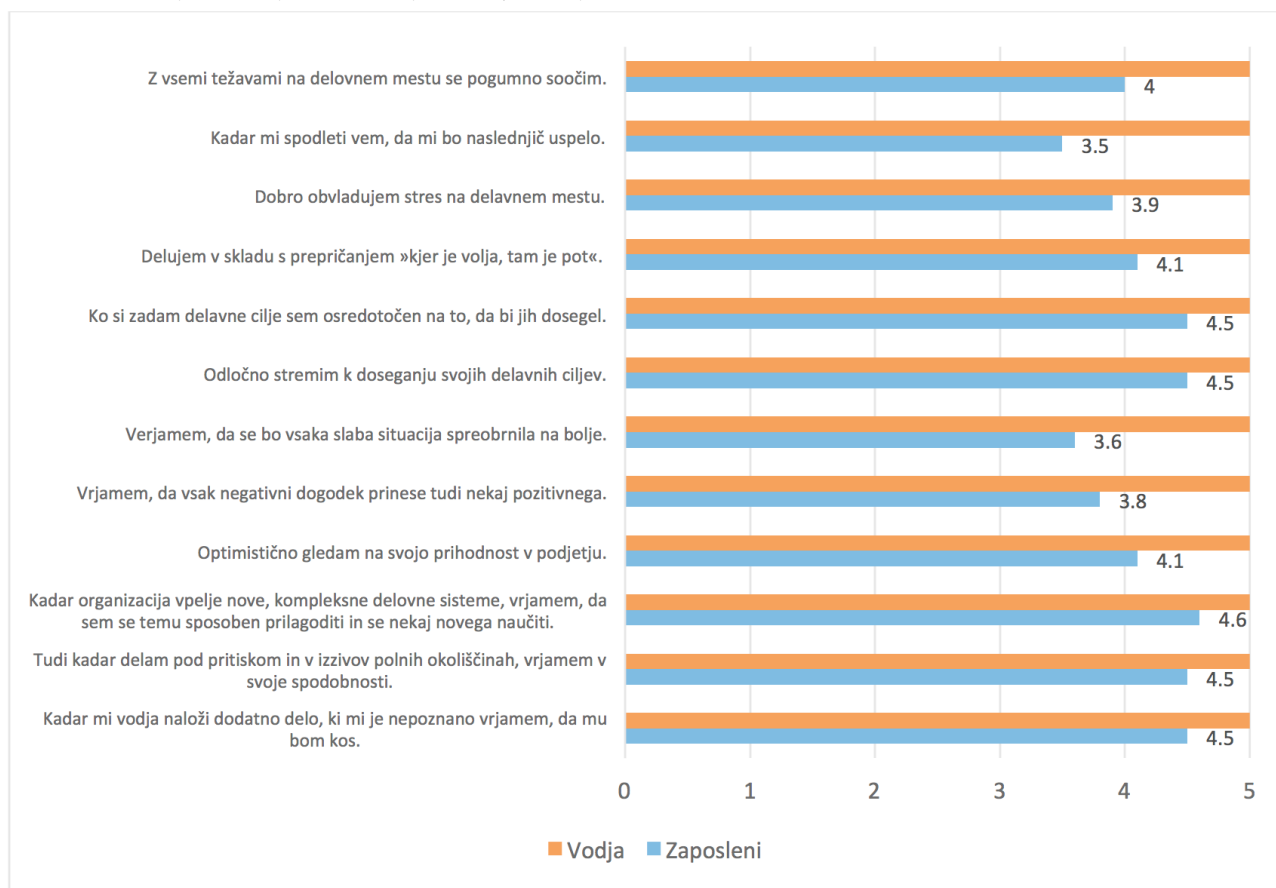
Vodja vsa štiri stanja pozitivnega psihološkega kapitala, upanje, samozavest, optimizem in prožnost, ocenjuje zelo visoko, saj je vse trditve ovrednotil z najvišjo

možno povprečno oceno. V intervjuju je povedal, da se pri svojem vodenju trudi spodbujati samoiniciativnost zaposlenih. Od njih namreč pričakuje samostojno izpeljavo naloženih nalog, saj se zaveda, da bo uspešnost končane naloge dvignila njihovo samozavest. Meni, da je načelo »vreči nekoga v vodo in ga pustiti, da splava« najboljši kazalnik strokovne moči, zmožnosti samorazvoja ter sprotnega reševanja ovir in težav.

Vodja osebno ne loči med pozitivnimi in negativnimi čustvi. Vsako čustvo ima po njegovem mnenju svoj vzrok, ki mu lahko pridemo do dna skozi transparentnost čustev ljudi. Sam ne bi nikoli želel, da bi njegovi zaposleni tiščali čustva v sebi toliko časa, da bi bilo prepozno za kakršnokoli pomoč. Prepričan je, da je zaupanje temelj psihološke varnosti, zato spodbuja negovanje in razvijanje medsebojnega zaupanja, ki ga ohranja tudi v odnosu do strank in poslovnih partnerjev. Sam ostaja pozitiven in vztrajen, v službo pride motiviran in se potrudi takšno razpoloženje ustvariti tudi med sodelavci.

Zaposleni so bili pri samooceni stanj pozitivnega psihološkega kapitala nekoliko bolj kritični. Z najboljšo povprečno oceno so ovrednotili trditve, ki najbolje opisujejo stanje samozavesti. Tako so zaposleni najvišje ocenili trditve o svoji zmožnosti prilagajanja novim, kompleksnim delovnim sistemom in pridobivanju novih znanj. To trditev so ovrednotili s povprečno oceno 4,6. Nekoliko nižje so ocenili stanje upanja, pri čemer sta bili najbolj ocenjeni

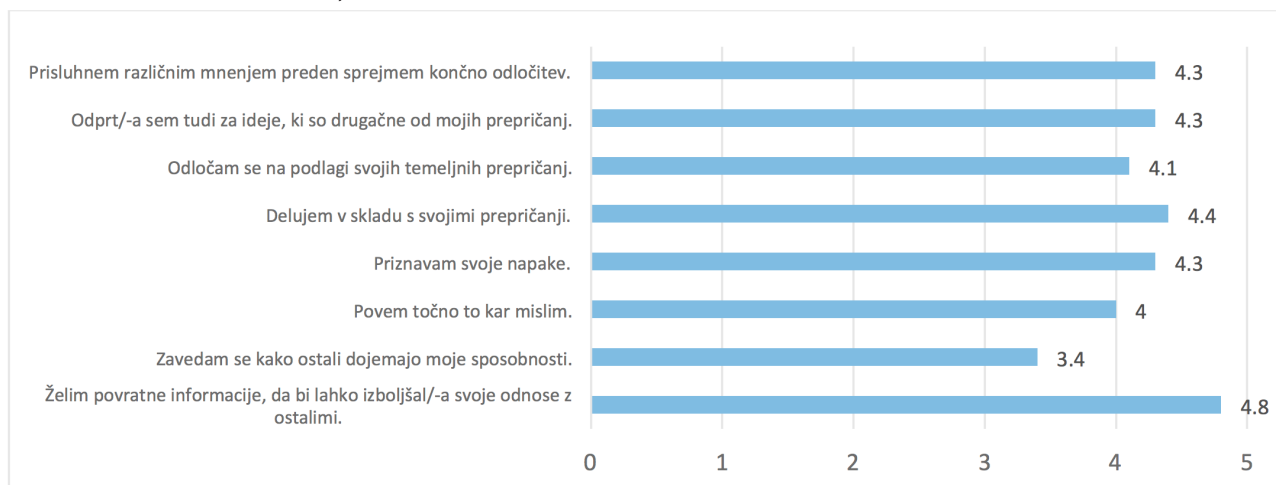
Slika 6: Lasten pozitivni psihološki kapital vodje in zaposlenih



trditvi tisti, ki se nanašata na osredotočenost doseganja ciljev. Njuna povprečna ocena je znašala 4,5. Najslabše so zaposleni ocenili stanje prožnosti, kajti niso popolnoma prepričani, da jim lahko po prvem neuspelem poskusu spet uspe. To trditev so ovrednotili s povprečno oceno 3,5. Trditve stanja optimizma so ocenili s precej povprečnimi ocenami, med katerimi so najbolje ovrednotili svoje optimistično gledanje na prihodnost v podjetju. Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,1.

Lastna avtentičnost zaposlenih: V sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju so zaposleni ocenjevali tudi trditve, ki se nanašajo na lastne avtentične lastnosti. Na Sliki 7 so prikazane povprečne ocene lastne avtentičnosti zaposlenih. Zaposleni so z najvišjo povprečno oceno 4,8 ovrednotili željo po povratnih informacijah, ki sodi pod element samozavedanja. Hkrati pa je druga trditev tega elementa, kjer zaposleni izražajo zavedanje, kako drugi dojemajo

Slika 7: Lastna avtentičnost zaposlenih



njihove sposobnosti, najslabše ocenjena. Ocenjujejo jo s povprečno oceno 3,4, seštevek povprečnih ocen obeh trditev pa prikazuje samozavedanje kot najnižje ocenjen element. Najbolje ocenjena elementa na podlagi povprečnega števila ocen njunih trditev sta ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij.

Primerjava samoocene vodje in zaposlenih kaže na to, da so zaposleni lastno avtentičnost ocenili precej slabše kot vodja.

6.3 Rezultati raziskave z diseminacijo

V nadaljevanju predstavljamo zaključne ugotovitve na podlagi prej postavljenih raziskovalnih vprašanj.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?

Konstrukt avtentičnega vodenja je na primeru projekta mBills prisoten in dobro razvit. Vodja dobro pozna koncept avtentičnega vodenja, iz intervjuja pa je tudi razvidno, da se na tem področju veliko izobražuje. Ekipo vodi tako, da ta razvije pozitiven odnos do sprememb, deli iste moralne vrednote in stremlji za istimi cilji.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?

Zaposleni na primeru projekta mBills so zelo inovativni, gre namreč za mlado start-up podjetje, ki se je razvilo iz inkubatorja za razvoj zamisli Hal Studia. Vodja vidi svoje zaposlene kot zelo inovativne in poudarja, da sta inovativnost in kreativnost vgrajena v DNK njihovega podjetja. Pri zaposlenih ceni nenehno spremljanje dogajanja na trgu in predlaganje izboljšav, saj takšna zavzetost omogoča nenehne posodobitve in razvoj njihovega produkta. Zaposleni sami zaznajo in se odzovejo na težave ter poiščejo rešitve. Zavedajo se pomena lastnega samorazvoja in izobraževanja znotraj njihovih področij. Inovativne lastnosti zaposlenih zato predstavljajo nujno in cenjeno lastnost, ki pripomore k obstoju, rasti in razvoju podjetja.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?

Vodja se trudi, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte, prav tako pa jih podpira pri njihovih zasebnih in službenih ciljih. Prek pogovora in sprotne samoiniciativnosti posameznika spozna:

katera so tista področja, kjer se angažira sam, in kje potrebuje spodbudo. Pri izražanju sposobnosti in talentov zaposlenih ne zavira, le občasno ali po potrebi jih usmeri na pravo pot. Spodbuja tudi njihove predloge za dodatna izobraževanja in udeležbo na konferencah. Vodja ceni vsakršni prispevek zaposlenega k uspešnosti podjetja in je ponosen na dosežke svoje ekipe. V podjetju nimajo vzpostavljenega formalnega sistema nagrajevanja, ampak poskušajo zaposlene nagraditi z novim znanjem, kot so dobro mentorstvo, konference, tečaji in drugo. Inovativnost zaposlenih spodbujajo tudi z ustvarjanjem vzdušja, v katerem se zaposleni počuti sprejetega in si upa izražati svoje zamisli. Vodja namreč sledi načelu, da nobena zamisel ni napačna, in njegova vrata so vedno odprta za vse.

Raziskovalno vprašanje 4: Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?

Kot temeljne značilnosti avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills bi glede na multimetodološko analizo navedli samozavest, upanje, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje informacij. Omenjene lastnosti vodja skozi pozitivno modeliranje prenaša na svoje sledilce.

Raziskovalno vprašanje 5: Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti na primeru projekta mBills?

Avtentično vodenje pomembno vpliva na inovativnost zaposlenih. Avtentični vodja s svojimi lastnostmi, kot so samorazkritje, odprtost in delovanje v skladu s svojim vrednotami, vzbuja zaupanje, spodbuja izražanje nasprotujočih mnenj, dviguje samozavest, kar se kaže v bolj inovativnih prispevkih posameznikov. Inovativnost je nujna sestavina, ki je vgrajena v DNK podjetja mBills, kot projekt so se v »spin-off« podjetje razvili iz inkubatorja. mBills je prepoznan kot inovativno podjetje, ki izdeluje rešitve za finančno industrijo.

6.4 Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills

S pomočjo kvalitativne raziskave, ki smo jo izvedli z vodjem projekta mBills mag. Primožem Zupanom, potrjujemo temeljno tezo, ki pravi, da se avtentične lastnosti vodje kažejo v boljših inovativnih dosežkih zaposlenih na primeru projekta mBills.

7. Priporočila in omejitve članka

Podjetju priporočamo nadaljnje ohranjanje in razvijanje odprte, iskrene ter transparentne komunikacije. Bolj bo vodja izražal prepričanja, mnenja, vrednote in cilje, bolj mu bodo zaposleni zaupali in sledili. Poleg tega pa bo vodja z deljenjem pomembnih informacij pri zaposlenih vzbudil občutek pomembnosti in odgovornosti. Ti se bodo tako bolj angažirali, prispevali več zamisli in bodo bolj motivirani za iskanje novih rešitev. Skozi odprto in iskreno medsebojno komunikacijo bi vodja in zaposleni lažje spoznali svoje medsebojne prednosti in slabosti. Vodja bi lahko tako zaznane prednosti zaposlenih pomagal razvijati naprej, slabosti pa s skupnimi močmi odpraviti. Predlagamo tudi nadaljnji razvoj in krepitev objektivnosti pri analiziranju podatkov in njihovo prioritiziranje ter odprto komunikacijo, kar omogoča večjo podporo zaposlenih pri izvedbi projektov. Poleg navedenega predlagamo tudi ohranjanje stanja pozitivnega psihološkega kapitala. Omenjeno bi pri zaposlenih povzročilo še večjo vztrajnost in vero vase.

V članku smo se srečali predvsem z metodološkimi omejitvami. Vključevanje večjega števila moderatorjev in mediatorjev bi namreč natančneje pojasnilo razumevanje stimulantov kreativnosti in inovativnosti ter pomembno vlogo vodje avtentičnih lastnosti pri tem. Dodatno bi razumevanje podkrepila tudi raziskava, izvedena na več ravneh organizacije. V prihodnje priporočamo izvedbo raziskave na vzorcu več podjetij različne velikosti in iz različnih panog. Predlagamo raziskavo na več ravneh z upoštevanjem različnih mehanizmov.

8. Zaključek

Današnje vodenje v dobi digitalne ekonomije, hiter tehnološki razvoj in številne ekonomske spremembe silijo organizacije, da sledijo trendu nenehnega inoviranja. Zadnje pomeni eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti, ki organizacijam zagotavlja dolgoročno uspešnost in obstoj. Neizogibno je, da morajo organizacije, če želijo slediti svoji inovativni strategiji, spodbujati inovativno vedenje zaposlenih, promovirati njihove inovativne zamisli in te zamisli preliti v inovativne produkte. Da bi organizacije izkoristile inovativne potencialne svojih zaposlenih, se morajo zavedati, kaj njihove zaposlene motivira in kaj vzbudi posameznikovo inovativno vedenje. Takšno vedenje vzbudijo vodje z izkazovanjem podpore ter spodbujanjem kreativnih in inovativnih aktivnosti zaposlenih. Avtentični vodje s svojimi lastnostmi in vrednotami, ki so v skladu z njihovimi dejanji, vzbudijo zaupanje zaposlenih.

Zaposleni, ki občutijo takšno podporo vodij, z večjo verjetnostjo izražajo svoja konfliktna mnenja in zamisli. Avtentični vodje pri zaposlenih prepoznajo njihove sposobnosti in talente ter jim jih pomagajo razviti. Med zaposlenimi spodbujajo pozitivni psihološki kapital in se trudijo ustvariti vzdušje, ki zaposlene motivira, da se potrudijo po svojih najboljših močeh, so bolj pripravljeni tvegati in iskati nove rešitve.

Literatura in viri

1. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance* (working paper). Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
5. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
6. Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (ur.), *The SAGE handbook of leadership* (str. 352–364). Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154–1191.
8. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
9. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
10. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.

11. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
12. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
13. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
14. Fiol, C. M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21(4), 1012–1021.
15. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
16. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
18. Linda, L., Neider, N., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests.
19. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
20. Mbills, d. o. o. (2017). *Gradivo za marketing* (interno gradivo). Ljubljana: Mbills, d. o. o.
21. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
22. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R., Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.
23. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
24. Shamir, B. (2007). From passive recipients to active coproducers, followers' roles in the leadership process. V B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (ur.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (str. ix–xxxix). Greenwich, CT: Information Age.
25. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
26. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
27. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267–1278.

Anja Arnšek, mag. posl. ved., je magistrica s področja podiplomskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je svoj interes za management in sodobne pristope v vodenju s poudarkom na najnovejšem konceptu inovativnosti razvijala in proučevala v svojem magistrskem delu z naslovom »Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills«, ki ga je zelo uspešno zagovarjala ter za svoje magistrsko delo prejela pohvalo komisije. Magistrico Anjo Arnšek, ki je zaposlena v podjetju mBills, d. o. o., odlikujejo njena analitičnost, raziskovalna odličnost, sistematičnost, visoka zavzetost za delo in visoka samostojnost pri delu, orientiranost k cilju in sposobnost za samostojno prevzemanje nalog in doseganje ciljev ter izreden pozitiven odnos do dela v timu.

Prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 200 magistrskih delih ter 1 doktorskem delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v revijah SSCI. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso prek izvedbe akademij za vodilne managerje v poslovni praksi.

Konkurenčna prednost – o čem sploh govorimo in kakšen je njen vpliv na uspešnost?

Lidija Breznik

e-pošta: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Konkurenčno prednost razumemo kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetju uspe razviti in braniti pred konkurenti. Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati svoje zmožnosti v skladu in boju s spremembami, ki nastajajo v zunanjem okolju. S tem prispevkom želimo pripomoči k razumevanju koncepta konkurenčne prednosti ter tako omogočiti boljše in lažje razumevanje tako ozadja kot same vsebine preučevanja konkurenčne prednosti. Ugotavljamo namreč, da je razumevanje koncepta konkurenčne prednosti zelo šibko. Prispevek prinaša celovit vpogled v razumevanje bistva konkurenčne prednosti in težnje po njenem stalnem ohranjanju ter predstavi povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. Kot ugotavljamo, je uspešnost lahko rezultat dosežene konkurenčne prednosti, ni pa nujno. Podjetja lahko opredelimo kot uspešna, ne da bi ta dosegala prednost ali prednosti v smislu konkurenčne prednosti.

Ključne besede: strateški management, konkurenčna prednost, razvijanje (trajne) konkurenčne prednosti, uspešnost podjetja

1. Uvod

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti temeljita na osnovnem vprašanju, in sicer, kako naj podjetja dosegajo in kako naj jim uspe obdržati konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost razumemo kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetju uspe razviti in braniti pred konkurenti (Porter, 1985). Že Schumpeter je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja prepoznal, da se morajo podjetja nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju (Schumpeter, 1934, 1983; Barney, 1986a). Zaradi hitrih in nepredvidenih sprememb, ki smo jim priča v sedanjosti, je stalna skrb za doseganje in krepitev konkurenčnosti še toliko bolj pomembna. Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati in krepiti svoje vire ter zmožnosti v skladu in boju s spremembami, ki nastajajo v zunanjem okolju (Danneels, 2002). Konkurenčna prednost je rezultat preteklih odločitev in aktivnosti. Zaradi tega se nam lahko hitro izmakne, če zaspimo in ob tem

pozabimo na stalno, kontinuirano iskanje novih poti in priložnosti ter obnavljanje virov in zmožnosti (Lado et al., 2006; Breznik, 2013). Teorija strateškega managementa je uvedla mnogo konceptov in pogledov, ki so poskušali odgovoriti na osnovno vprašanje, kako dosegati in ohranjati konkurenčno prednost. Kot zadnji, aktualni pristop k preučevanju osnov oziroma izvora konkurenčnih prednosti je bila prepoznana teorija dinamičnih zmožnosti. Teorija dinamičnih zmožnosti pomeni preskok v načinu razmišljanja in delovanja, saj v ospredje postavlja dinamičnost okolja, ki mu ne moremo ubežati, temveč se mu moramo prilagoditi oziroma se mu stalno prilagajati (Teece et al., 1990, 1997).

S tem prispevkom želimo pripomoči k razumevanju koncepta konkurenčne prednosti ter tako omogočiti boljše in lažje razumevanje tako ozadja kot same vsebine preučevanja konkurenčne prednosti. Ugotavljamo namreč, da je razumevanje koncepta konkurenčne prednosti v poslovnem okolju **šibko**, saj je preprosto rečeno vsako dobro delo, pridobljen posel ali dobra praksa že označena kot konkurenčna prednost. Cilj

prispevka je predvsem osvetliti, kaj razumemo pod pojmom konkurenčna prednost, kako se je konkurenčna prednost kot koncept razvijala in zakaj, kateri so njeni gradniki ter kako je povezana s konstruktom uspešnosti podjetja. V prispevku bomo podrobneje predstavili konstrukt uspešnosti in obravnavali dilemo, ali je možno dosegati trajno konkurenčno prednost, kot jo sicer obravnava večina literature. Nekateri raziskovalci so prepričani, da je v današnjem konkurenčnem okolju konkurenčna prednost prej prehodne narave, torej začasna (npr. D'Aveni, 1994) kot pa trajna (npr. Rindova in Kotha, 2001). Drugo pomembno vprašanje, na katero **želimo** odgovoriti, je, kako je konkurenčna prednost povezana z uspešnostjo podjetja. Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta brez dvoma dva različna konstrukta s kompleksnim odnosom. Če je odvisna spremenljivka uspešnost podjetja z vprašanjem *»Zakaj se podjetja razlikujejo v uspešnosti?«*, potem je konkurenčna prednost vmesna spremenljivka med dimenzijami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa, če je odvisna spremenljivka konkurenčna prednost z neposrednim in pričakovanim vplivom te na uspešnost podjetja, potem se pojavi vprašanje kot kriterij prepoznavanja konkurenčne prednosti *»Kako vemo, da je nekaj konkurenčna prednost, oziroma kako prepoznati konkurenčno prednost?«* (Ma, 2000). Prispevek prinaša celovit vpogled v razumevanje bistva konkurenčne prednosti in težnje po njenem stalnem ohranjanju ter predstavi povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. Literatura nakazuje, da je uspešnost lahko rezultat dosežene konkurenčne prednosti, ni pa nujno (Ma, 2000). Podjetja lahko opredelimo kot uspešna, ne da bi ta dosegala prednost ali prednosti v smislu konkurenčne prednosti (Nelson in Winter, 1982).

2. Opredelitev konkurenčne prednosti

Pojem konkurenca ni nov, kot bi lahko razumeli na osnovi poudarjanja njene pomembnosti v zadnjih desetletjih. Njeno obravnavanje namreč lahko zasledimo pri **številnih** ekonomistih, ki so delovali v prejšnjih stoletjih, npr. pri Smithu ali Marxu, ki so konkurenco razumeli kot stalen boj za preživetje, predvsem na osnovi cenovnega konkuriranja (Čater, 2003), vendar danes podjetja ne morejo biti konkurenčna le na osnovi nizkih cen oziroma stroškov, temveč se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju. Podobno je ugotovil že Schumpeter v

štiridesetih letih prejšnjega stoletja, pri čemer je poudaril, da lahko prav z inovativnostjo dosežemo zeleno konkurenčno prednost. Schumpeter je izhajal iz prepričanja, da prav zaradi uvajanja novih proizvodov in storitev rušimo ravnotežje na trgu, a to se sčasoma znova vzpostavi, celo na višji ravni (Gomezelj, 2010). Iz tega stališča izhaja tudi Michael Porter (1985), ki je v svojem pomembnem prispevku na področju poskusa razumevanja delovanja konkurence na trgu to obravnaval kot ključni vidik preživetja in rasti podjetja. Po njegovem mnenju je bistvo v iskanju pozicije, ki bo podjetju omogočala dosegati in ohranяти konkurenčno prednost; ta pa utegne biti veliko bolj dosegljiva na osnovi necenovnih kot cenovnih dejavnikov (Porter, 1998).

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti sta želja in cilj vsakega podjetja. Preučevanje konkurenčne prednosti je bilo in je še vedno v središču obravnavanja literature na področju strateškega managementa, ki z naborom teorij osnov konkurenčne prednosti to poskuša pojasnjevati. Porter (1985), ki je pomembno prispeval k razumevanju tega področja, je konkurenčno prednost opredelil kot rezultat rasti, ki izvira iz vrednosti, ki jo je podjetje sposobno ustvarjati za svoje kupce. To pa presega stroške, ki jih ima podjetje z ustvarjanjem te vrednosti. Vrednost je namreč tisto, kar so kupci pripravljeni plačati. V literaturi v tej zvezi večkrat zasledimo pojem superiorna vrednost za kupca. Superiorna vrednost, v nasprotju s klasično ali normalno vrednostjo, dosegamo takrat, ko nam uspe proizvesti proizvod ali ponuditi storitev po nižjih cenah od konkurenčnih, pri tem pa dosegati enako vrednost oziroma korist, kot jo dosegajo konkurenti. Superiorna vrednost dosegamo tudi takrat, ko ima naš proizvod ali storitev t. i. edinstveno vrednost oziroma korist, ki odtehta višjo ceno od nižjih konkurenčnih cen.

Barney (1991) razume konkurenčno prednost kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Podjetje z izvajanjem strategije ustvarja vrednost, ki je preostala konkurenčna podjetja niso sposobna posnemati ali od nje pridobivati druge koristi. Pri tem so v središču obravnavanja strateška sredstva, viri in zmožnosti, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost. Vsako podjetje ima lahko določeno prednost ali prednosti pred drugimi, npr. poseben sistem proizvodnje, vendar pa so pomembne samo tiste prednosti, ki imajo, kot smo že poudarili, vrednost za kupce (Fahy, 2000). Ma (2000) navedeno dopolnjuje in pravi, da če so viri

tisti, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost, potem morajo biti heterogeni, saj lahko le v tem primeru obstaja konkurenčna prednost. Podjetje, ki poseduje edinstven vir, ima konkurenčno prednost pred vsemi preostalimi, ki tega vira nimajo, niti ga ne morejo posnemati. Novejša literatura pri definiranju konkurenčne prednosti ne odstopa od preteklih opredelitev. Carpenter in Sanders (2009) na primer definirata konkurenčno prednost kot sposobnost podjetja, da ustvarja vrednost svojih proizvodov in storitev na način, ki ga konkurenti ne.

Preden se poglobimo v obravnavo konkurenčne prednosti, bomo razložili termin prednost, ki smo ga do zdaj že omenjali, vendar ne pojasnili. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje prednost (angl. advantage) kot nekaj, kar omogoča poseben, boljši položaj, in sicer glede na zmožnost uresničitve, večje vrednosti ali pomena in časovno oddaljenost. Prav tako se kot prednost razume boljši (začetni) položaj pri tekmovanju oziroma konkuriranju. Fahy (2000, str. 96) je prednost opredelil kot relatiiven pojem, ki je v odvisnosti od tega, kar primerjamo, npr. izbrano podjetje primerjamo z izbranim drugim podjetjem ali več podjetji. Ma (2000) je opozoril na **tri pomembne vidike obravnavanja konkurenčne prednosti**, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. (1) *Konkurenčna prednost ni ekvivalent superiorni uspešnosti*. Konkurenčna prednost je pogosto opredeljena kot splošen namen poslovne strategije, zato v literaturi večkrat zasledimo enačenje pojma konkurenčne prednosti s pojmom uspešnosti ali celo superiorne uspešnosti (Campbell, Stonehouse et al., 1999). O superiorni uspešnosti bomo več govorili v

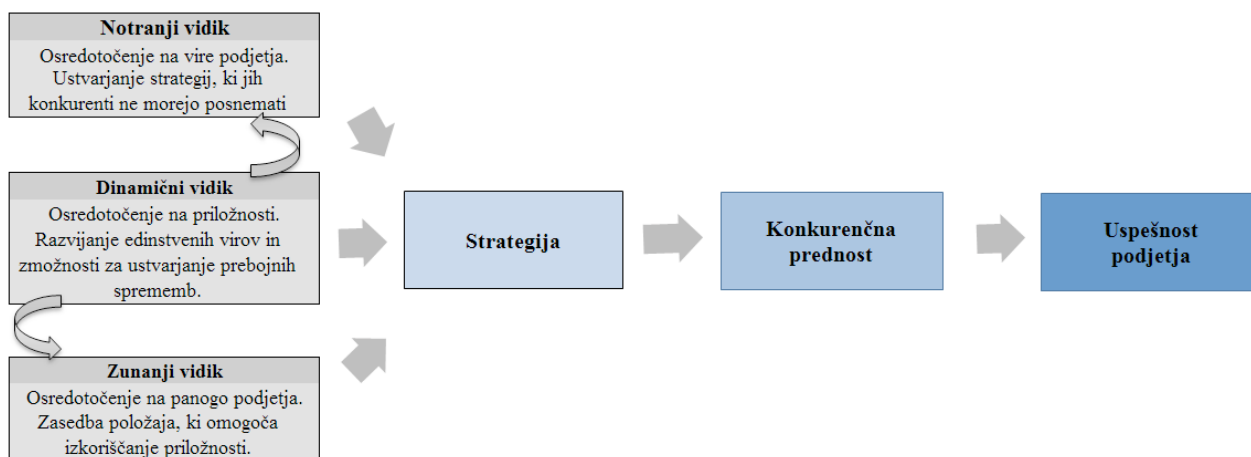
nadaljevanju, pojasnimo pa, da superiorno uspešnost razumemo kot kvaliteto ustreznosti (angl. fit) med strateško orientiranostjo podjetja in njegovimi fizičnimi, človeškimi ter organizacijskimi viri (Miles in Snow, 1978 v Slater et al., 2006). (2) *Konkurenčna prednost je pojem, ki opredeljuje neko zvezo ali odnos med posameznim podjetjem in konkurenti glede na izbrane dimenzije konkuriranja*. (3) *Konkurenčna prednost je odvisna od konteksta obravnavanja in ni splošna ali univerzalna označba ali karakteristika podjetja*.

Na konkurenčno prednost lahko gledamo s **treh vidikov** (Carpenter in Sanders, 2009) (Slika 1), ki so si v neki določeni meri celo nasprotni, vendar se hkrati dopolnjujejo. Ti vidiki so: (1) notranji vidik (angl. internal perspective), ki se osredotoča na vire kot nabor edinstvenih virov, ki podjetju omogoča uspešno tekmovati s konkurenco; (2) zunanji vidik (angl. external perspective), ki se nanaša na značilnosti panoge in pozicioniranje podjetja v izbrani panogi; in (3) dinamični vidik (angl. dynamic perspective), ki povezuje notranji in zunanji vidik.

(1) **Notranji vidik** nekateri pogosto imenujejo tudi kar »teorija na temelju virov«, ki temelji na prepričanju, da nobeno podjetje ni enako ali identično drugemu, saj vsako poseduje in izkorišča različne vire. Podjetje, ki mu bo uspelo z redkimi in vrednimi viri ter zmožnostmi oziroma z njihovo kombinacijo to izkoriščati, bo lahko ustvarjalo proizvode in storitve, ki bodo v očeh kupcev imeli

1 Avtorja sicer izpostavljata vire kot osnove konkurenčnih prednosti, vendar pa v pojasnjevanju govorita tudi o zmožnostih.

Slika 1: Trije pogledi oziroma vidiki konkurenčne prednosti



Vir: Breznik, 2013; Carpenter in Sanders, 2009

večjo vrednost kot konkurenčni proizvodi. Rezultat tega bodo seveda t. i. superiorni viri in zmožnosti, kar bo omogočalo dosegati konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti.

(2) **Zunanji vidik** se osredotoča na privlačnost panoge in želeno pozicijo v tej panogi, ki jo bo podjetju uspelo zasesti in jo seveda tudi braniti. Pri tem izhajamo iz Porterjevega modela privlačnosti panoge in petih silnic, ki oblikujejo posamezno panogo. Bistveno pri tem je, da podjetje poišče in zasede položaj v privlačni panogi, ki bo podjetju omogočal biti v tej panogi konkurenčno. Podjetje mora biti ob tem pozorno tudi na to, da stalno razvija in uvaja strategije, ki bodo panogo naredile še privlačnejšo.

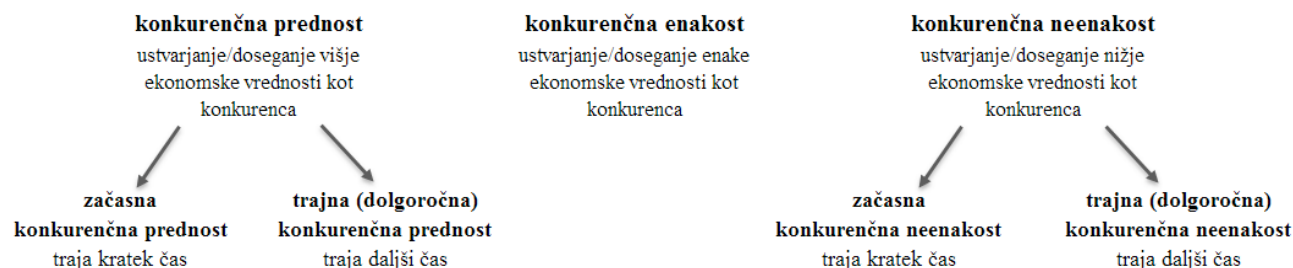
(3) **Dinamični vidik** kot tretji vidik pa poudarja, da moramo biti dinamični. Takšne morajo biti tudi strategije, ki jih zasledujemo. Višja je stopnja sprememb v okolju, bolj bo narava strategij dinamična (Carpenter in Sanders, 2009). Christensen (1997) je opozoril na dinamične panoge, kakršna je na primer panoga informatike, kjer lahko podjetje v zelo kratkem času, merjeno celo v dneh, izgubi svojo konkurenčno prednost, bodisi zaradi predstavitve novega proizvoda bodisi zaradi pomembnega tehnološkega odkritja oziroma napredka. Dinamični vidik konkurenčne prednosti namreč poudarjamo zato, ker obstoječi oziroma trenutni položaj, ki ga zavzema podjetje, ali konkurenčna prednost, ki jo poseduje, v nobenem primeru ne napoveduje ali zagotavlja uspešnosti ali trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti tudi v prihodnosti. Razloge lahko iščemo v dejstvu, da je pozicija ali konkurenčna prednost, ki jo trenutno dosegamo, samo rezultat preteklih konkurenčnih aktivnosti. Zaradi že omenjene stalne dinamike okolja so lahko današnji tržni vodje jutri že preteklost. Zato je treba biti neprestano pozoren na dogajanje, pri tem pa poskušati to dogajanje tudi predvideti.

3. »Trajanje« konkurenčne prednosti

Z vidika stalnosti oziroma ohranjanja položaja je lahko konkurenčna prednost **trajna** (dolgoročna) (angl. sustainable or sustained) ali **začasna** (angl. temporary). Enostavno povedano bi lahko rekli, da začasna konkurenčna prednost traja zelo kratek čas, medtem ko trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost traja dalj časa. **Želimo si, da bi stanje, ki ga imamo, trajalo čim dlje**, da bi bilo trajno. Za pozicijo, ki jo dosegamo na trgu, si želimo, da bi nam jo uspelo ohranjati ali obdržati čim dlje; seveda, če gre za konkurenčno pozicijo. Z vidika strategije pomeni ohranjanje pozicije dalj časa **stalno postavljanje ovir konkurentom, da bi preprečili njihovo posnemanje**. Poleg teh dveh oblik poznamo še naslednji dve obliki – to sta **konkurenčna enakost** (angl. competitive parity), kjer ustvarjamo enako ekonomsko vrednost kot konkurenti, in **konkurenčna neenakost ali slabost** (angl. competitive disadvantage), kjer generiramo nižjo ekonomsko vrednost kot konkurenca. Konkurenčna neenakost ali slabost je lahko prav tako trajna (dolgoročna) ali začasna (Barney in Hesterly, 2010) (glej Sliko 2).

Nekateri raziskovalci (npr. D'Aveni, 1994) so si edini glede tega, da je v visoko konkurenčnem okolju konkurenčna prednost prej prehodne narave; je torej bolj prehodna (angl. transient) oziroma začasna kot pa trajna (dolgoročna) (Rindova in Kotha, 2001). Ker okolje postaja čedalje bolj dinamično in konkurenčno, bi bilo to videnje za današnje razmere še toliko bolj sprejemljivo. Vendar pa kljub temu menimo, da je mogoče dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. Jacobsen (1988) uporablja termin trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost in pravi, da je tovrstna konkurenčna prednost samo prednost, ki traja dalj časa, torej gre v tem primeru zgolj za časovni vidik. Peterafova (1993) v zvezi s trajno (dolgoročno) konkurenčno prednostjo

Slika 2: Vrste konkurenčne prednosti



Vir: Breznik, 2013; Barney in Hesterly, 2010

pojasnjuje, da če želimo dosežati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, potem ne zadoščata samo izbor in uporaba prave kombinacije virov, temveč je odločilno to, kako bomo te kontinuirano nadgrajevali in izboljševali. Pringle in Kroll (1997) Peterafovo dopolnjujeta in pravita, da podjetje dosega trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost takrat, ko mu uspe vpeljati takšno strategijo, ki mu prinaša vrednost in je ta edinstvena v primerjavi z obstoječimi ali potencialnimi konkurenti. Fahy (2000) pa na primer razlaga, da je trajnost oziroma dolgoročnost konkurenčne prednosti odvisna od njene verjetnosti in obsega (angl. extent). Termin trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost naj bi za podjetje pomenil situacijo ali stanje, ko podjetje ne zazna več konkurenčnih premikov ali pritiskov; ko torej konkurenčna podjetja ali posamezniki prenehajo s poskusi posnemanja. O tem govorita tudi Morgan in Hunt (1999), ki trajno (dolgoročno) finančno uspešnost podjetja oziroma ustvarjanje ekonomske vrednosti opredeljujeta kot uspešnost, ki jo podjetje doseže, ko ohranja primerjalno prednost v času, neodvisno od konkurenčnih premikov. Pri tem se osredotočata na vidik pozicioniranja podjetja glede na kupce, v nasprotju z Barneyjem (1995), ki je osredotočen na vidik pozicioniranja podjetja na konkurenčna podjetja. V novejši literaturi zasledimo pojasnjevanje trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti v smislu njene relativne prednosti enega podjetja pred drugim (Barney in Hesterly, 2009; Raduan et al., 2009).

Trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost ni dobesedno trajna ali večna. Poznamo t. i. strukturne revolucije, imenovane tudi Schumpetrove šoke (angl. Schumpeterian shocks) (Schumpeter, 1934, in Barney, 1986), ki pomenijo konkreten zasuk v strategiji podjetja, saj spreminjajo ali na novo definirajo strukturo panoge. Tako so podjetja vnovič v situaciji, ko morajo za te nove razmere iskati in opredeljevati vire ter zmožnosti, ki bi bile kos novim razmeram, saj lahko pride do situacije, ko lahko viri, ki so prej predstavljali osnove konkurenčne prednosti, postanejo nepomembni, in obratno (Barney in Clark, 2007). Konkurenčna prednost ni dobesedno trajna oziroma večna. Kako trajna pa je lahko, se sprašujeta Barney in Hesterly (2010). Tradicionalna ekonomska teorija predvideva, da je v tem dinamičnem okolju obdržanje prednosti lahko le kratkoročno. Vsaka prednost, ki naj bi jo dosegli pred konkurenti, je v teh primerih hitro prepoznana in posnemana s strani konkurentov ter torej lahko pomeni le konkurenčno enakost. Kakorkoli, v realnem svetu konkurenčna prednost traja dlje, kot predvideva tradicionalna

ekonomska teorija. Eden izmed prvih raziskovalcev, ki se je ukvarjal s to problematiko, je bil Dennis Mueller (1977), ki je preučil več kot 400 podjetij, pri čemer je ugotavljal povezanost med začetno uspešnostjo in uspešnostjo skozi čas. Ugotovil je, da so podjetja, ki so bila uspešna v začetnem obdobju, uspešnost tudi nadaljevala, in obratno za podjetja, ki so bila manj uspešna že v začetku, se je nižja oziroma manjša uspešnost odražala tudi v nadaljevanju njihove poslovne poti. Geoffrey Waring (1996) je nadaljeval Muellerjevo delo, pri čemer je poskušal pojasniti, zakaj nekaterim panogam uspe dosežati in obdržati konkurenčno prednost dalj časa kot drugim. Ugotovil je, da imajo panoge, ki jim uspe konkurenčnost ohranjati dalj časa, naslednje značilnosti: (1) so informacijsko kompleksnejše in tako težje posnemljive (npr. raven znanja zaposlenih); (2) kupci v teh panogah potrebujejo več informacij o uporabi proizvodov; (3) razmere v teh panogah zahtevajo večji vložek v R & D; in (4) imajo značilne ekonomije obsega. Te značilnosti namreč omogočajo, da bodo podjetja v teh panogah veliko prej ali verjetneje dosegala konkurenčno prednost kot podjetja v drugih panogah, ki teh značilnosti nimajo. Peter Roberts (1999) je konkretno preučeval panogo farmacevtske industrije, pri čemer je ugotovil, da je doseganje konkurenčne prednosti skoraj popolnoma odvisno od inovacijske sposobnosti podjetja, da inovira in tako pošilja na trg nove ali bistveno izboljšane proizvode. Zadnje delo na tem področju sta objavila McGahanova in Porter (2003), ki sta ugotovila, da je lahko trajna tako visoka kot nizka uspešnost. Visoka uspešnost je povezana z lastnostmi panoge, v kateri podjetje deluje, medtem ko je nizka uspešnost povezana in odvisna od podjetja samega (Barney in Hesterly, 2010).

4. Gradniki konkurenčne prednosti

Cilj doseči in dolgoročno dosežati oziroma ohranjati želeno konkurenčno prednost od podjetja zahteva, da si najprej postavi ustrezno strategijo. To strategijo imenujemo konkurenčna strategija, katere namen je podjetje voditi do tega cilja ter ga dolgoročno tudi obdržati. Konkurenčno strategijo razumemo kot iskanje in doseganje želenega konkurenčnega položaja v panogi. Da bi ta položaj lahko poiskali in ga obdržali, moramo upoštevati vidik privlačnosti panoge in vidik konkurenčnega položaja. V sklopu vidika konkurenčnega položaja govorimo o vidiku pozicioniranja in vidiku relativnosti. Vidik pozicioniranja se nanaša na pozicijo, ki

si jo podjetje ustvari na trgu pred konkurenti. Lahko bi jo opredelili tudi kot prednostni položaj. Vidik relativnosti pa označuje primerjavo (angl. benchmarking²) med podjetji z vidika relativnosti, pri čemer se običajno primerjamo s konkurenti.

Pomembni vprašanji, na kateri si moramo odgovoriti v procesu primerjanja, sta: (a) *kaj primerjati (osnova primerjave) (angl. what) in (b) s kom se primerjati (širina primerjave) (angl. to whom)*. Ker konkurenčna prednost nakazuje neki odnos in povezavo, jo lahko preučujemo z vidika t. i. referenčne točke (angl. reference point) (Fiegenbaum et al., 1996), pri čemer si moramo odgovoriti na naslednji podvprašanji, in sicer (1) ali konkurenčna prednost pomeni to, da mora biti določeno podjetje superiorno v primerjavi z vsemi preostalimi konkurenti in (2) ali konkurenčna prednost pomeni samo delno (angl. pair-wise) primerjanje, in sicer med dvema konkurentoma. Iskanje odgovora na vprašanje »S kom se primerjati?« je zelo pomemben vidik osredotočenosti podjetja in izbiranja njegove »prave« konkurenčne strategije.

Porter (1980) namreč pri opisu stroškovne prednosti oziroma stroškovne učinkovitosti govori o tem, da ima tisti, ki dosega to prednost, v osnovi najnižje stroške v primerjavi z vsemi podjetji v panogi. Porter se torej osredotoča na vse igralce, vsa podjetja v panogi. Ma (2000) temu oporeka in trdi, da je v realnosti konkurenčna prednost dosežena že med dvema (paroma) konkurentoma z vidika določene dimenzije. To pojasnjuje z naslednjim primerom. Tri trgovske verige A, B in C tekmujejo med seboj, pri čemer je število lokacij glavna determinanta ali dimenzija konkuriranja. Trgovska veriga A ima pri tem največje število, trgovska veriga B srednje in trgovska veriga C najmanjše število. Glede na število lokacij ima trgovska veriga A konkurenčno prednost pred B in trgovska veriga B pred C. V tem primeru lahko katerokoli trgovsko verigo primerjamo z drugo, prav tako lahko primerjamo le dve med seboj. S slednjim tako dobimo delno primerjavo, ki pomeni primerjavo na osnovi določene dimenzije, ki je najosnovnejša oblika in raven analiziranja. Pri tem je pomembno opozoriti, da se tovrstno primerjanje konkurenčne prednosti v bistvu razlikuje od primerjanja uspešnosti. Trgovska veriga A ima sicer res največje število lokacij, vendar

pa B dosega večjo prodajo na lokacijo, s čimer ima B večjo dobičkonosnost oziroma uspešnost. Čeprav je B z vidika uspešnosti boljša, to ni z vidika konkurenčne prednosti, ki je merjena s številom lokacij. To seveda pomeni, da običajno obstaja več dimenzij konkurenčnosti, ki skupno determinirajo in vplivajo na konkurenčno prednost, in da mora podjetje, če želi dosežati želeno uspešnost, imeti več konkurenčnih prednosti.

Podjetje ima konkurenčno prednost takrat, ko je sposobno ustvariti višjo ekonomsko vrednost kot konkurenca. Ekonomska vrednost je preprosto razlika med vrednostjo, ki jo zaznava kupec, in celotnimi stroški, ki jih ta proizvod ali storitev povzroča. Velikost konkurenčne prednosti podjetja je razlika med ekonomsko vrednostjo, ki jo ustvari podjetje, in ekonomsko vrednostjo, ki jo ustvarijo konkurenti (Barney in Hesterly, 2010). Konkurenčna prednost je lahko tudi sestav več posameznih prednosti, ki skupno delujejo kot celota. Takšno prednost bi lahko imenovali sestavljena prednost (angl. compound advantage), imenovana tudi prednost višjega reda (angl. high-order advantage) ali diskretna prednost (angl. discrete advantage). Tipična sestavljena prednost vključuje tako učinkovitost na ravni podjetja kot učinkovitost proizvodnega ali storitvenega procesa (prednost nizkih stroškov/stroškovna učinkovitost), kvaliteto in inovativnost proizvodov ali storitev (prednost v diferenciaciji) (Porter, 1980, 1985), hitrost (angl. speed) (Stalk, 1990) ter fleksibilnost odzivanja na razmere na trgu (angl. flexibility) (Sanchez, 1995). Naštetim lahko, še posebej pomembno za visokotehnološka podjetja in podjetja vzhajajočih oziroma rastočih panog, dodamo tudi inovativnost (Hamel in Prahalad, 1989; Kim in Mauborgne, 1997). Wal-Martova konkurenčna prednost v nizkih stroških je sestav več t. i. diskretnih prednosti, ki vključujejo lokacijo, informacijsko tehnologijo, skladiščni in transportni sistem, organizacijsko kulturo in morda še katero prednost (Ghemawat, 1991). Christensen et al. (2005) ugotavljajo, da so podjetja po utrditvi svojega položaja zelo motivirana za spremembe in izboljšave, prav tako pa za razširitev trga, ki ga trenutno obvladujejo, in za vstop na nove trge, kjer vidijo priložnosti za doseganje velikih dobičkov. To pa seveda povzroča vedno nove konkurenčne boje. Področje strateškega managementa se vrti okoli vprašanja, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša kot druga, pri čemer bodo lahko nekatera vedno bolj uspešna, druga pa ne, ali pa bo njihova uspešnost trajala samo kratek čas (Barney in Clark, 2007). Izoblikovala so se različna stališča in tudi mere o tem, kako meriti uspeh. Uspeh si lahko predstavljamo kot doseganje in ohranjanje želenega tržnega deleža,

2 Moffet, Anderson-Gillespie in McAdam (2008, str. 369) so po pregledu literature ugotovili, da obstaja mnogo bolj ali manj podobnih opredelitev pojma »benchmarking«. Kot najbolj popularna je definicija Campa (1989), ki enostavno pravi, da je »benchmarking« iskanje najboljših praks, ki omogočajo doseganje superiorne uspešnosti.

dobičkonosnosti, vrednosti za vlagatelje, tehnične učinkovitosti, inovacijskih zmožnosti ali ugleda. Uspeh je relativen pojem. Ko pomislimo na uspešna podjetja, pred sabo naprej vidimo vsem poznana mednarodna podjetja, kot so Hewlett-Packard, GlaxoSmithKline, Benetton ali BMW.

Za podjetje lahko rečemo, da je že dosežek, če mu uspe ustvariti rezultate, ki so vredni več kot stroški vložkov, ki smo jih porabili, da smo ustvarili te rezultate. Za uspeh naj bi bilo bistvenega pomena ponujati prave proizvode in storitve na pravem mestu ob pravem času ter poznati trge, ob tem pa znati motivirati zaposlene in vzdrževati visoke standarde do dobaviteljev. Kay (1993) je preučeval uspešna podjetja z namenom poiskati izvor njihovega uspeha. Ugotovil je, da so prej naštet dejavniki uspeha zgolj opisovanje uspeha, ne pa odkrivanje in razlaganje njihovega izvora. Po njegovem mnenju je skladnost med zmožnostmi podjetja in izzivi, s katerimi se podjetje sooča, najpomembnejši vidik razumevanja uspeha ali poraza podjetja. Pri tem opozarja, da žal ni recepta, kako ta uspeh dosegati; če bi recept obstajal, potem konkurenčna prednost kot taka ne bi obstajala.

5. Konkurenčna prednost in njen vpliv na uspešnost

5.1 Opredelitev uspešnosti

Konkurenčna prednost in uspešnost nista sopomenki. To moramo poudariti, kajti dogaja se, da se pojma zamenjujeta, celo enačita. Kot pravi Ma (2000), je konkurenčna prednost najbrž najpogostejše uporabljen termin v strateškem managementu, vendar še vedno ostaja nezadostno definiran in operacionaliziran. Prav tako konstrukt uspešnosti, ki je prav tako široko uporabljen in tudi prepoznan, vendar je njegova uporaba v raziskovalnih področjih, kot pravi Hyvonenova (1995), še vedno ena izmed najbolj občutljivih tem v aktualnem preučevanju strateškega managementa. S tem se strinjajo tudi Lado et al. (2006), ki uspešnost z vidika operacionalizacije in merjenja dojemajo kot izredno težak (angl. slippery) konstrukt. Venkatraman in Ramanujam (1986) sta na podlagi preteklih raziskav, ki so preučevale uspešnost, ugotovila, da so uspešnost razlagali in pojasnjevali predvsem z vidika mer dobičkonosnosti, neodvisno ali pa v kombinaciji z drugimi podobnimi merami. Za te je značilno, da zaradi tega, ker odsevajo rezultate aktivnosti v preteklosti, ne morejo biti natančni ali pravi pokazatelj sedanjega stanja. Kot smo že omenili, so dandanes razmere na

trgu takšne, da lahko praktično čez noč obrnejo stvari na glavo. Kot pravita Venkatraman in Ramanujam (1986), je zato stalno izboljševanje uspešnosti bistvo in srce managementa.

V literaturi pogosto zasledimo različne termine pojma uspešnosti, kot so npr. poslovna uspešnost (angl. business performance), organizacijska uspešnost (angl. organizational performance), finančna uspešnost (angl. financial performance), superiorna uspešnost (angl. superior performance), izrazita uspešnost (angl. outstanding performance), računovodska uspešnost (angl. accounting performance) in ekonomska uspešnost (angl. economic performance). Raziskovalci na področju strateškega managementa že dolgo poskušajo pojasnjevati razlike v terminologiji uspešnosti, vendar jim to ne uspeva najbolje, saj še vedno ni jasnih opredelitev in razmejitev. Snow in Hrebiniak (1980) sta se lepo izrazila in pravita, da je uspešnost zelo relativen pojem in da je pri tem odvisno, s katere strani jo gledamo (ali s strani kupcev ali delničarjev), v katerem obdobju jo preučujemo in katere parametre oziroma pokazatelje pri tem obravnavamo. Venkatraman in Ramanujam (1986) ločujeta finančno, poslovno in organizacijsko uspešnost. Ločnice med njimi prikazujemo na Sliki 3.

Finančna uspešnost

Finančna uspešnost se najpogostejše uporablja pri raziskovanju strateškega managementa oziroma v empiričnem preučevanju uspešnosti strategij. Pokazatelji finančne uspešnosti so finančne narave, kot so npr. rast prodaje, dobičkonosnost, čisti dobiček na delnico in drugi, zato jih lahko opredelimo tudi kot računovodske mere (Venkatraman in Ramanujam, 1986). Morgan in Hunt (1999) opredeljujeta trajno (dolgoročno) finančno uspešnost podjetja kot uspešnost, ki jo podjetje doseže, ko ohranja primerjalno prednost v času, neodvisno od konkurenčnih premikov.

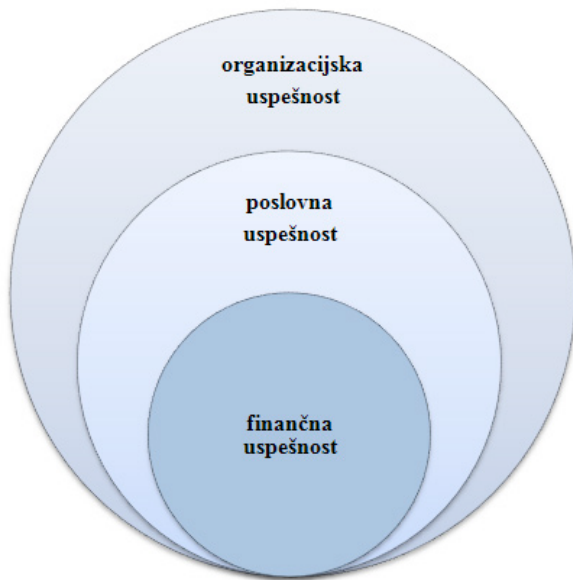
Poslovna uspešnost

Poslovno uspešnost v zadnjem času največkrat zasledimo v preučevanju uspešnosti strategij. Poleg finančnih pokazateljev upošteva tudi nefinančne pokazatelje, kot so npr. tržni delež, predstavitev novih proizvodov in kakovost proizvodov (Venkatraman in Ramanujam, 1986, str. 803). Hult et al. (2004) gledajo na poslovno uspešnost kot na dosežek zastavljenih ciljev na ravni organizacije ali podjetja, kot je npr. rast prodaje ali tržni delež. Poslovno uspešnost razumemo tudi kot izpolnitev splošnih strateških ciljev podjetja.

Organizacijska uspešnost

Organizacijsko uspešnost največkrat zasledimo v okviru preučevanja fenomenov strateškega managementa in organizacijske teorije na konceptualni ravni (Venkatraman in Ramanujam, 1986).

Slika 3: Dimenzije uspešnosti



Vir: Breznik, 2013; Venkatraman in Ramanujam, 1986

Barney in Hesterly (2010) ločujeta računovodsko in ekonomsko uspešnost. Ker sta z vidika obravnavanja konkurenčne prednosti zanimivi, si ju bomo podrobneje pogledali.

Računovodska uspešnost

Pojem računovodska uspešnost lahko enačimo s pojmom finančna uspešnost. Računovodska uspešnost prav tako kot finančna uspešnost izhaja iz računovodskih podatkov oziroma bilanc stanja in uspeha, ki temeljijo na računovodskih standardih. Tako je možna primerjava med podjetji in tudi med tistimi, ki delujejo v drugih panogah ali celo v različnih državah. Mere, ki jih običajno uporabljamo za primerjavo, lahko uvrstimo v štiri kategorije, in sicer: (1) mere dobičkonosnosti (angl. profitability ratios), npr. dobičkonosnost sredstev (angl. return on assets – ROA), dobičkonosnost kapitala (angl. return on equity – ROE); (2) mere likvidnosti (angl. liquidity ratios), npr. likvidnost podjetja (angl. current ratio); (3) primerjalne mere (angl. leverage ratios), npr. primerjava obveznosti s kapitalom, t. i. kazalnik finančnega vzvoda (angl. debt/equity ratio); (4) mere poslovnih aktivnosti ali obračanja (angl. activity ratios), npr. obračanje zalog (angl. inventory turnover). Računovodski podatki so običajno javno dostopni, razumljivi in jasni ter omogočajo primerjavo med podjetji.

Z vidika odločanja ne zagotavljajo popolnih informacij, saj zanemarjajo nefinančni del merjenja uspešnosti; poleg tega ne dajejo ustreznih in pravočasnih informacij, saj izhajajo iz preteklega stanja. Podjetje dosega nadpovprečno računovodsko uspešnost, če je ta višja kot povprečje panoge. Če podjetje dosega uspešnost, ki je višja kot povprečje panoge, bi v tem primeru lahko dosegalo konkurenčno prednost. Če bi bila uspešnost podjetja na ravni panoge, potem lahko za takšno podjetje rečemo, da ima povprečno računovodsko uspešnost. V takšni situaciji bi podjetje lahko dosegalo le konkurenčno enakost. Če podjetje dosega slabšo ali nižjo uspešnost, kot je povprečje panoge, potem govorimo o podpovprečni računovodski uspešnosti. Podjetje v teh razmerah ne more dosegati drugega kot konkurenčno neenakost oziroma slabost.

Ekonomska uspešnost

Ekonomsko uspešnost povezujemo s finančno uspešnostjo, saj prav tako izhaja iz računovodskih podatkov. Ekonomska uspešnost obravnava raven vračanja stroškov kapitala in je še posebej pomembna z vidika lastnikov, ki za svoje vloške in tveganje, ki so ga bili pripravljeni sprejeti, pričakujejo zelene donose. V splošnem poznamo dve osnovni kategoriji kapitala, in sicer (1) kapital, ki izhaja iz obveznosti (angl. debt), npr. posojil bank; (2) kapital, ki izhaja iz vložkov posameznikov ali podjetij (angl. equity). Najbolj poznana mera, ki se uporablja, je povprečni tehtani strošek kapitala (angl. weighted average cost of capital – WACC). Podjetje, ki dosega vrednost, ki je nad vrednostjo stroškov kapitala, bo hitro pritegnilo pozornost novih vlagateljev ali dodatnega kapitala, saj je privlačno in ima možnosti za rast ter širitev. Takšno podjetje bo dosegalo nadpričakovano ekonomsko uspešnost, kar lahko vodi do konkurenčne prednosti. Če podjetje dosega ciljno, pričakovano vrednost stroškov kapitala, je njegova ekonomska uspešnost pričakovana ali normalna, kar seveda pričakujejo tudi vlagatelji. V tem primeru bo podjetje dosegalo konkurenčno enakost, vendar bo imelo zaradi omejenega kapitala manj možnosti za doseganje ali izkoriščanje priložnosti na trgu v primerjavi s podjetji, ki so nad povprečjem. Kadar pa podjetje dosega nižjo vrednost od stroškov kapitala, bo ekonomska uspešnost pod pričakovanji, lahko se celo pojavijo težave z likvidnostjo. Podjetja v tej situaciji se bodo običajno soočala s konkurenčno neenakostjo oziroma slabostjo. V okviru ekonomske uspešnosti je pomembno, da poudarimo njene omejitve. V primeru zasebnih podjetij namreč njihovi deleži niso razvidni navzven, saj se z njimi ne trguje prosto na trgu. Zato sta lahko ugotavljanje in primerjava v takih primerih izjemno zahtevna. Pomembno je tudi opozoriti, da so lastniki, ki jih vidik ekonomske uspešnosti še posebej zanima, le del deležnikov podjetja. Pomembni so namreč še preostali deležniki, kot so dobavitelji, kupci, zaposleni in druge skupine, s katerimi

podjetja tako ali drugače sodelujejo. Navedeni namreč prav tako na neki način investirajo v podjetje, prav tako prevzemajo tveganja, zato tudi oni pričakujejo povračila za svoj trud, čas ali denar. Z upoštevanjem vidika deležnikov sta se v sklopu preučevanja ekonomske uspešnosti oblikovala dva pogleda. Prvi pogled sloni na prepričanju, da če smo naravnani k temu, da bomo želeli maksimalno zadovoljiti lastnike, potem bomo s tem avtomatično zadovoljili tudi vse preostale deležnike. Lastniki bodo v tem primeru lahko zahtevali svoj delež šele takrat, ko bodo vsi preostali deležniki zadovoljni. Drugi pogled pa dojema deležnike v smislu navzkrižja, kjer prihaja do situacij, v katerih bodo sicer lastniki poskrbeli za svojo korist, vendar bodo preostali deležniki nezadovoljni. Tak vidik izhaja iz kratkoročne usmerjenosti lastnikov oziroma doseganja ali maksimiziranja dobička na kratek rok. Zaposleni si na primer želijo na dolgi rok zagotoviti stabilnost, varnost zaposlitve in ustvarjalno delovno okolje, kar zahteva določene investicije, vsaj na začetku postavljanja temeljev. To pa ni v interesu lastnikov, ki si želijo doseči maksimalni donos v čim krajšem času (Copeland et al., 1996).

Na Sliki 4 prikazujemo povezanost konkurenčne prednosti z računovodsko in ekonomsko uspešnostjo.

Barney in Hesterly (2010) opozarjata, da obstaja možnost, da bi imelo podjetje nadpovprečno računovodsko uspešnost, ob tem pa ne bi dosegalo pričakovane ekonomske uspešnosti. V takšnem primeru podjetje ne dosega in torej ne zasluži stroškov kapitala, vendar pa dosega nadpovprečne računovodske uspešnosti v panogi. Situacija bi lahko bila tudi obrnjena. Podjetje bi dosegalo nadpričakovano ekonomsko uspešnost, vendar bi bila računovodska uspešnost podpovprečna. To bi se lahko zgodilo, ko bi podjetje imelo zelo nizke stroške kapitala, pri čemer bi zaslužki presegali stroške, vendar še vedno pod povprečjem panoge.

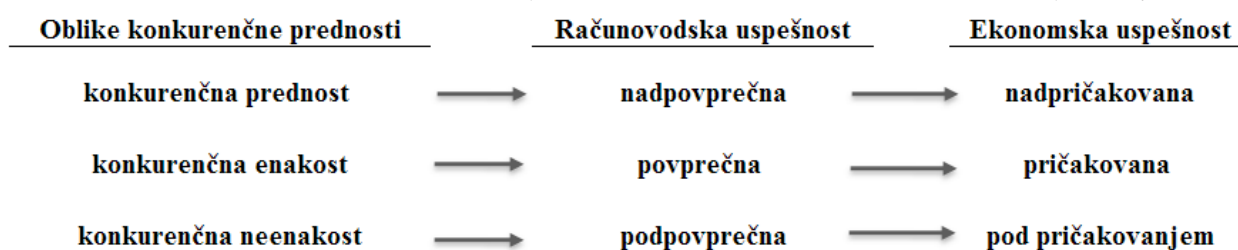
V literaturi pogosto zasledimo pojma izrazita uspešnost in superiorna uspešnost. Izrazito uspešnost dosegamo takrat, ko nam uspe premagovati in tudi premagati konkurenco. V tem primeru smo orientirani k cilju, in sicer biti boljši kot konkurenca (Ghemawat, 1986). Superiorna uspešnost bomo najpogosteje srečali

pri obravnavanju konkurenčne prednosti, zato jo bomo podrobneje pojasnili.

Superiorna uspešnost: Z izrazom superioren smo se že srečali, ko smo pojasnjevali superiorno vrednost. Za superiorno vrednost smo rekli, da jo dosegamo takrat, ko nam uspe narediti proizvod ali ponuditi storitev po nižjih cenah od konkurenčnih, pri tem pa dosegati enako vrednost oziroma korist, kot jo dosegajo konkurenti. Superiorna vrednost dosegamo tudi takrat, ko ima naš proizvod ali storitev t. i. edinstveno vrednost oziroma korist, ki odtehta višjo ceno od nižjih konkurenčnih cen. Superiorna uspešnost tako razumemo kot kvaliteto ustreznosti med strateško orientiranostjo podjetja in njegovimi fizičnimi, človeškimi ter organizacijskimi viri (Miles in Snow, 1978 v Slater et al., 2006). V tem primeru gre za notranji vidik videnja superiorne uspešnosti, ki se v končni fazi odraža tudi navzven. Bharadway et al. (1993) opredeljujejo superiorno uspešnost podjetja takrat, ko ta poseduje posebne in težko posnemljive osnove, ki mu omogočajo biti boljši od konkurenčnih podjetij. Fahy (2000) pa razume superiorno uspešnost podjetja takrat, ko podjetju uspe hkrati dosegati tako tržno kot prodajno in finančno uspešnost, pri čemer neposredno ne omenja primerjave s konkurenco.

Porter (1985) opredeljuje trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost kot končni rezultat pozicioniranja in jo torej na neki način enači s trajno (dolgoročno) dobičkonosnostjo oziroma uspešnostjo. Strinjamo se z Majem (2000), ki je izpostavil vprašanje, ali sta pojavi obliki oziroma strategiji stroškovna učinkovitost/nizke cene in diferenciacija zadostni ter edini potrebni za superiorno uspešnost. Podjetja, ki uživajo podporo vlade v določenih panogah, lahko dosegajo velike dobičke, ne da bi pri tem stremela po doseganju prednosti na osnovi nizkih cen ali diferenciacije. Prav tako je jasno, da podjetje, tudi če bi imelo najnižje stroške na trgu, ne bi dosegalo takšne uspešnosti kot konkurent, ki ima ogromno prednost iz kakršnihkoli razlogov že, npr. v distribuciji. Porter (1985) pojasnjuje svoje videnje s trditvijo, da je konkurenčna prednost srce uspešnosti podjetja.

Slika 4: Povezava med oblikami konkurenčne prednosti ter računovodsko in ekonomsko uspešnostjo



Vir: Barney in Hesterly, 2010, str. 19.

Venkatraman in Ramanujam (1986) ga dopolnjujeta in pravita, da je stalno izboljševanje uspešnosti srce managementa. Raziskovalci so nekako bolj pristopili k analiziranju uspešnosti in njenih razlik šele po Porterjevem prispevku. Pri tem se niso osredotočili samo na podjetja znotraj panoge, temveč tudi na preučevanje uspešnosti podjetij med panogami. Tako kot podjetja so tudi panoge lahko različno konkurenčne. Panoga je konkurenčna oziroma celo zelo konkurenčna takrat, ko imamo veliko število ponudnikov, ko so si proizvodi ali storitve med sabo podobne in kadar so stroški vstopa ali izstopa v panogo zelo nizki. Podjetja v teh panogah (med te panoge uvrščamo tudi področje informatike) morajo stalno stremeti po zniževanju oziroma obvladovanju stroškov, po dvigovanju in ohranjanju zahtevane kvalitete in biti morajo pripravljena na stalno inoviranje, da lahko preživijo ter obdržijo svoj položaj v panogi; s tem v končni fazi vplivajo na ohranjanje in povečevanje celotne blaginje družbe (Barney in Hesterly, 2010).

5.2 Konkurenčna prednost in uspešnost: kako sta povezani?

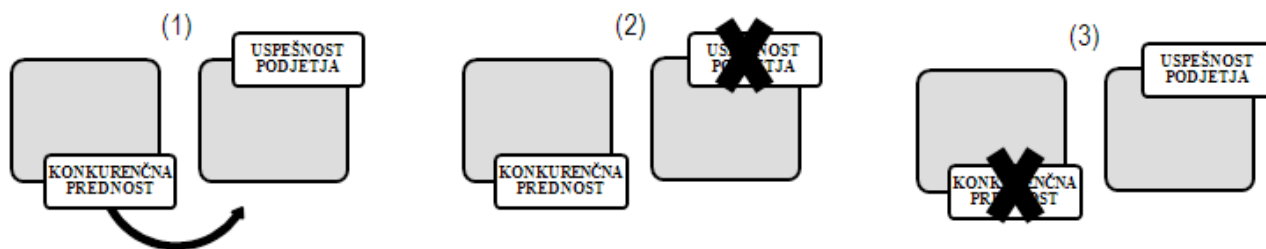
Vrnimo se na pojasnjevanje uspešnosti in njene povezave s konkurenčno prednostjo. Ma (2000) je poudaril, da konkurenčne prednosti ne moremo enačiti s (superiorno) uspešnostjo, prav tako ne stroškovna učinkovitost/nizke cene in ne diferenciacija nista edini determinanti uspešnosti. Superiorna uspešnost je lahko rezultat bodisi hitrosti (angl. speed) (glej npr. Stalk, 1990) bodisi fleksibilnosti (angl. flexibility) (glej npr. Sanchez, 1995), morda pa je celo kombinacija več prednosti tista, ki vodi do konkurenčne prednosti in seveda uspešnosti. Konkurenčna prednost kot pogosto in široko uporabljen termin v teoriji strateškega managementa še vedno ostaja nezadostno opredeljena in operacionalizirana. Nekateri preučevalci teorije konkurenčne prednosti (Arend, 2003; Durand, 2002; Powell, 2003) so teorijo konkurenčnih prednosti ter medsebojni odnos med konkurenčno

prednostjo kot konstruktom ter uspešnostjo podjetja kot konstruktom preučevali skozi filozofski in logični vidik. Pri tem so spoznali, da so povezave med konstruktima tako značilne kot tudi neznačilne. Zadnje je preučeval tudi Ma (2000), ki je ugotovitve strnil v tri kategorije (Slika 5). (1) Podjetje ima konkurenčno prednost in ta vodi k uspešnosti podjetja. Trdimo lahko, da konkurenčna prednost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. (2) Podjetje ima konkurenčno prednost, vendar ni zaznane neposredne povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. To pomeni, da ne moremo trditi, da konkurenčna prednost vpliva na uspešnost podjetja. (3) Podjetje je uspešno, vendar ni zaznane neposredne povezave med doseženo uspešnostjo podjetja in konkurenčno prednostjo. Zadnje nakazuje, da čeprav je podjetje uspešno, ni zaznane konkurenčne prednosti, ki bi vodila do te uspešnosti.

Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta brez dvoma dva različna konstrukta s kompleksnim odnosom. Ma (2000) je to kompleksnost poskušal prikazati s poskusom iskanja odgovora na naslednji vprašanji. Če je odvisna spremenljivka uspešnost podjetja z vprašanjem »*Zakaj se podjetja razlikujejo v uspešnosti?*«, potem je konkurenčna prednost vmesna spremenljivka med dimenzijami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa, če je odvisna spremenljivka konkurenčna prednost z neposrednim in s pričakovanim vplivom te na uspešnost podjetja, potem se pojavi vprašanje kot kriterij prepoznavanja konkurenčne prednosti »*Kako vemo, da je nekaj konkurenčna prednost, oziroma kako prepoznati konkurenčno prednost?*«. Mnogo raziskav se osredotoča na povezavo ali scenarij med omenjenima konstruktima. Ma (2000) razume konkurenčno prednost kot pomoč podjetju pri doseganju želene, boljše vrednosti za kupce, kar ima pozitiven vpliv na uspešnost.

Poznamo vsaj štiri situacije, v katerih podjetje dosega konkurenčno prednost, vendar ta ni povezana s superiorno uspešnostjo.

Slika 5: Odnosi med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja



Vir: Lasten prikaz, ki temelji na ugotovitvah Maja (2000a).

(1) Podjetje ima lahko določeno prednost, ki pa se ne more razviti v t. i. sestavljeno prednost. Podjetje ima najnovejšo programsko in strojno opremo in tako dosega diskretno prednost v učinkovitosti. Vendar če zaposleni nimajo pravih sposobnosti, znanj in pripravljenosti za učenje, ta ne more postati sestavljena prednost, ki bi bila v tem primeru lahko hitrost, fleksibilnost ali nizki stroški s precejšnjim vplivom na uspešnost. Seveda pa takšno podjetje ne bi imelo konkurenčne prednosti v primerjavi s konkurentom, kjer je njihova programska in strojna oprema prej slabost kot prednost (Nelson in Winter, 1982).

(2) Podjetje ima lahko konkurenčno prednost, vendar je v podjetju ne prepoznajo kot prednost, zato je tudi ne izkoriščajo. Lahko jo celo dojemajo kot motnjo. Primer je podjetje Apple, ki mu kljub konkurenčni prednosti v inovacijah in diferenciaciji ni uspelo dosegati stroškovne učinkovitosti, kot je to uspevalo Microsoftu.

(3) Konkurenčno prednost ima lahko podjetje v številnih ali pa vsaj ključnih področjih v primerjavi s konkurenti. Glede na kontekst konkurenčnosti je lahko uspešnost odvisna le od ene ključne dimenzije, lahko pa je kombinacija več dejavnikov. Podjetje ima lahko prednost na več področjih, vendar mu nekako ne uspe ustvariti prave kombinacije, ki bi vodila do zelene konkurenčne prednosti.

(4) Podjetje ima lahko konkurenčno prednost, vendar je management iz nekih določenih razlogov ne izkorišča, ampak jo morda celo namenoma žrtvuje. Primer Microsoftovega MSN-ja (Microsoft Network), ki bi lahko postal konkurenčna prednost, vendar se Microsoft kljub prednostim, ki jih je užival pred konkurenti, za to ni odločil (Ma, 2000).

Kaj pa obratno, je možno dosegati superiorno uspešnost brez konkurenčne prednosti?

Ma (2000) odgovarja, da je to odvisno od tega, kako opredelimo konkurenčno prednost. Dejavniki, kot so vladni in zakonodajni ukrepi ter regulacije (Baron, 1995), preprosto sreča (Barney, 1986b) in šoki v okolju (angl. environmental jolts or shocks) (Meyer), lahko ustvarijo ali povečajo/podaljšajo konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Vladni ukrepi lahko povečajo uspešnost podjetja, npr. dobičkonosnost, saj je takšen ukrep v bistvu omejevanje konkurence (primer ustvarjanja umetnega monopola), ki lahko za podjetje pomeni doseganje (superiorne) uspešnosti brez posedovanja konkurenčne prednosti. Za takšna podjetja bi vseeno lahko rekli, da imajo konkurenčno prednost, in sicer konkurenčno prednost v politično naravnanih veččinah, tj. lobiranju (D'Aveni, 1994). Kay (1993) je izpostavil primer podjetij, ki imajo prevlado

na trgu, in to ne zato, ker delajo boljše od konkurence, temveč ker konkurenci ni dovoljeno delati teh stvari. To za prva podjetja pomeni, da lahko ustvarjajo dobičke samo zato, ker nimajo konkurence, ki bi jih silila v kakršnokoli tekmovanje ali borbo za preživetje. Za primer vzemimo še podjetje, ki ima konkurenčno prednost in tudi dosega (superiorno) uspešnost v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Če v podjetju, ki dosega konkurenčno prednost in je bolj uspešno kot konkurenčno, pride do nepričakovane situacije, npr. stavke, ta ohromi dnevne poslovne aktivnosti in posle. Na kratek rok se temu podjetju poslabša vidik uspešnosti v primerjavi s primerljivim podjetjem, vendar še vedno relativno ohrani oziroma ohranja konkurenčno prednost.

6. Zaključek

Konkurenčna prednost oziroma trajna konkurenčna prednost je prevladujoč koncept v teoriji strateškega managementa z dolgo in pestro zgodovino ter hkrati najvplivnejši mehanizem za razlago obstoja uspešnosti podjetij. Kopica zadnjih raziskav kaže na to, da se je povprečno obdobje, v katerem bi podjetja lahko dosegala in obdržala konkurenčno prednost, močno skrajšalo. Brez dvoma doseganje in branjenje konkurenčne prednosti postajata in bosta postajali čedalje bolj zahtevni in zapleteni v vrsti gospodarskih panog. Kot smo lahko videli, konkurenčna prednost in uspešnost nista sopomenki. Raziskovalci na področju strateškega managementa že dolgo poskušajo pojasnjevati razlike v terminologiji uspešnosti, vendar jim to ne uspeva najbolje, saj še vedno ni jasnih opredelitev in razmejitev. Izoblikovala so se različna stališča in tudi mnenja o tem, kako meriti uspeh. Uspeh si lahko predstavljamo kot doseganje in ohranjanje zelenega tržnega deleža, dobičkonosnosti, vrednosti za vlagatelje, tehnične učinkovitosti, inovacijskih zmožnosti ali ugleda. Pomembno je, da razumemo, da je uspešnost zelo relativen pojem in da je pri tem odvisno, s katere strani jo gledamo (ali s strani kupcev ali delničarjev), v katerem obdobju jo preučujemo in katere parametre oziroma pokazatelje pri tem obravnavamo. Pri tem je ključnega pomena, da se zavedamo, da je odgovornost za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti naloga in odgovornost vsakega zaposlenega v podjetju. Če podjetje dela to, kar delajo konkurenti, potem lahko dosega samo konkurenčno enakost. Konkurenčno prednost lahko podjetje dosega samo, če izkorišča vire, ki so vredni, redki, težko posnemljivi in imajo potencial izkoriščanja, ne pa da poskuša posnemati konkurenco.

Literatura in viri

1. Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279–284.
2. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
4. Barney, J. B. (1986a). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791–800.
5. Barney, J. B. (1986b). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
6. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: University Press.
7. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International.
8. Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
9. Bharadway, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.
10. Breznik, L. (2013). *Dinamične zmožnosti kot osnove konkurenčnih prednosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (1999). *Business strategy: An introduction*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2009). *Strategic management: A dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
13. Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Christensen, C., Scott, A. D., & Roth, E. A. (2005). *Korak pred prihodnostjo: Kako s teorijami o inovacijah napovedati spremembe v industriji*. Ljubljana: GV Založba.
15. Copeland, T. E., Koller, T., & Murrin, J. (1996). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley & Sons.
16. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
18. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
19. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
20. Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9), 867–872.
21. Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/4), 94–104.
22. Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219–235.
23. Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 64(5), 53–58.
24. Gomezelj, D. O. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
25. Hult, M. G. T., Hurley, F. R., & Knight, A. G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
26. Hyvonen, S. (1995). Competitive advantage, bargaining power, and organizational performance: The case of Finnish food manufacturing firms. *Agribusiness*, 11(4), 333–348.
27. Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, 9(5), 415–430.
28. Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17–37.
29. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard business review*, 75(1), 102–112.
30. Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 115–131.
31. Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 16–32.
32. McGahan, A. M., & Porter, M. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1), 79–108.
33. Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–538.

34. Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281–290.
35. Mueller, D. C. (1977). The persistence of profits above the norm. *Economica*, 44, 369–380.
36. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA: Harvard University Press.
37. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
38. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. with a new introduction*. New York: The Free Press.
39. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
40. Powell, T. C. (2003). Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, 24(1), 61–86.
41. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
42. Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (1997). Why Trafalgar was won before it was Pringle: Lessons from resource-based theory. *Academy of Management Executive*, 11(4), 73–89.
43. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(Special Edition), 135–159.
44. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221–1231.
45. Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 25(2), 317–336.
46. Stalk, G. (1990). Time - the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 68(4), 41–51.
47. Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). A conceptual framework of the relationship between organizational resources, capabilities, system, competitive advantage and performance. *Research Journal of International Studies*, 12, 45–58.
48. Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
49. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
50. Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. With a new introduction by John E. Elliott*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
51. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221–1231.
52. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Economic analysis and policy working paper EAP 38, University of California.
53. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
54. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
55. Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, 86(5), 1253–1265.

Doc. dr. Lidija Breznik se poglobljeno ukvarja s strateškim managementom ter s poslovanjem in z managementom na splošno. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, trenutno pa je delovno aktivna v Zavarovalnici Triglav, d. d., na področju strateškega načrtovanja, kontrolinga in upravljanja. Izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov, ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu, kot predavateljica in mentorica na dodiplomskem in magistrskem študiju. Je aktivna članica in članica IO več strokovnih in akademskih združenj, urednica, recenzentka in mednarodno uveljavljena raziskovalka.

Uvajanje vitke proizvodnje v storitveno podjetje: primer slovenske zavarovalnice

Miloš Milivojević¹, Borut Rusjan²

¹e-pošta: milos.milivojevic15@gmail.com

²e-pošta: borut.rusjan@ef.uni-lj.si

Povzetek

Članek prikazuje proces uvajanja filozofije in orodij vitke proizvodnje na primeru slovenske zavarovalnice. Podrobneje predstavi vsebino in rezultate petih korakov uvedbe vitke storitve v zavarovalnici: pripravljenost organizacije; analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem; plan ukrepov in stabilizacija procesov; izboljševanje procesov; napredek. Kljub zavedanju, da celostni pristop prinaša boljše rezultate, so se v zavarovalnici na podlagi analize zrelosti podjetja za uvedbo vitke storitve in zaradi zahtevnosti uvedbe celostne filozofije odločili, da začnejo elemente vitke storitve uvajati parcialno. Uvedba različnih pristopov vitkega razmišljanja in uporaba različnih orodij vitke storitve v procesu reševanja zavarovalnih primerov sta podjetju omogočili pomembne izboljšave tako v kakovosti storitve uporabnikom kot tudi v učinkovitosti delovanja zavarovalnice. Zaradi poslovne tajnosti so podatki smiselno spremenjeni.

Ključne besede: vitka proizvodnja, storitve, zavarovalništvo, tok vrednosti, standardizacija procesov

1. Uvod

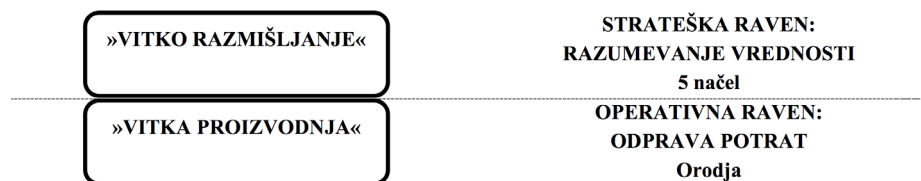
Rast sektorja storitev je v zadnjih desetletjih vodila k vse večjim zahtevam po produktivnosti in nižjih stroških ob sočasni zahtevi po kakovostni in prilagojeni interakciji posamezni stranki. Izpolnjevanje želja strank je danes, ko se trg nenehno spreminja, vse bolj zahtevno. Uporaba vitkega razmišljanja v storitvah je eden od možnih odgovorov tako za zagotavljanje kakovosti kot za stroškovno učinkovitost.

Načelo vitke proizvodnje je identifikacija izgub v celotnem procesu ter njihova eliminacija. Glavni cilj vitke proizvodnje je večno sledenje popolnosti. To pomeni, da udeleženci ne smejo biti nikoli zadovoljni z doseženim, temveč morajo ves čas iskati

načine za izboljšavo tudi najmanjših segmentov procesa. Iskati je treba načine za zmanjšanje potrat, izboljšanje kakovosti, optimiziranje opreme, načine, kako stvari narediti bolje, hitreje, lažje (Henderson & Larco, 2000, str. 49–50). Izvajanje te filozofije v celotnem podjetju je v pozitivni povezavi z večjo uspešnostjo (Dahlgaard & Dahlgaard – Park v Leyer & Moormann, 2014, str. 1366).

Hines et al. (2004, str. 1005) menijo, da je za razumevanje koncepta vitke proizvodnje ključno spoznanje, da ima koncept vitkosti dve ravni, vitko razmišljanje na strateški ravni in vitko proizvodnjo na operativni ravni. Belfrage in Hedberg (2006, str. 28) v svojem delu opredelita ključne elemente strateške in operativne ravni koncepta vitkosti (Slika 1).

Slika 1: Strateška in operativna raven koncepta vitkosti



Vir: Prirejeno po J. Belfrage, & P. Hedberg, *Are you lean or just mean? - A study of the application of lean principles in face-to-face service operations* 2006, str. 28.

Raziskovalca Bowen in Youngdahl sta leta 1998 (v Leite & Vieira, 2015, str. 531) prva preučevala transfer vitke proizvodnje v storitveno dejavnost in objavila rezultate, ki so uveljavili izraz vitka storitev (angl. *lean service*). Qu, Ma in Zhang (2011, v Rabiha, Norani, & Siti, 2015, str. 314) definirajo vitko storitev kot uporabo vitkega razmišljanja v storitvenem sektorju.

Vitko razmišljanje zahteva globoko spremembo poslovne miselnosti, kar je še toliko težje v panogi storitev, kjer zaposleni verjamejo, da je njihovo delo neprimerljivo s proizvodnjo. Ni dvoma, da je delo v storitvah visoko variabilno in od zaposlenih zahteva tako večopravilnost kot kreativnost. Narava dela v storitvah navidezno takoj trči z osnovnimi načeli vitkega razmišljanja, ki poudarjajo standardno in konstantno obremenitev. Vendar imajo storitve brez dvoma tudi ponavljajoče se procese s stalno delovno obremenitvijo, kar omogoča standardizacijo procesa in postopkov. Variabilnost ne sme biti izgovor za ohranjanje sedanjega stanja (Bonaccorsi et al., 2011, str. 428–429), ko storitveni sektor v produktivnosti zaostaja za industrijo (Damrath, 2012, str. 23). Velik delež zaznane variabilnosti ni posebnost storitvene dejavnosti, temveč je povezana z napačno procesno organiziranostjo in obdelavo podatkov storitvene organizacije. Zato ostaja uporaba vitkega razmišljanja v storitvah še naprej zanimiva možnost za izboljšave (Bonaccorsi et al., 2011, str. 428–429).

Bortolotti et al. (2010, str. 582) navajajo nekaj najpomembnejših raziskav uvajanja vitke proizvodnje v storitve, ki so se osredotočale na proces racionalizacije storitev, vezanih na produkte (trgovina), na storitve, ki podpirajo proizvodnjo (administracija proizvodnega podjetja), in na storitve v zdravstvu. Leyer in Moormann (2014, str. 1367) navajata pet raziskav finančnih storitev v letih od 2002 do 2012, ki pa so medsebojno nepovezane. Rezultati so sicer nakazali, da uvedba posameznih elementov vitke storitve vodi tako k časovnim izboljšavam kot višji kakovosti storitve ob nižjih stroških, vendar so rezultati nezanesljivi, saj manjkajo empirični dokazi. Izjema je le raziskava Wanga in Chena (2010, 2010, str. 314), ki sta dokazala, da je zavedanje zaposlenih o »vrednosti« povezano s časovnimi izboljšavami procesa, znižanjem stroškov in izboljšavami v zmogljivosti procesa. Stumbles in Fleming (2015, str. 83–84) navajata primer japonske zavarovalnice, ki je uvedbo vitke storitve izpeljala celostno skozi svoje ključne zavarovalne procese, prodajo in distribucijo. Leite in Vieira (2015, str. 532) preučita različne prispevke in raziskave vitke storitve, objavljene v letih od 1972 do 2010, in ugotovitve povzameta v kronološkem

zaporedju, kar omogoča pregled nad tem, kako se je razvijal koncept vitke storitve.

Baglieri et al. (2011) v svoji raziskavi preverjajo, ali morajo storitvena podjetja res izbirati med dvema skrajnostma, med standardizacijo in personalizacijo, ali lahko zagotavljajo oboje. Raziskava je bila narejena v hotelskem sektorju in avtorji menijo, da je pokazala pozitivne rezultate v smeri možnosti uravnoteženja obeh kategorij. Če želimo obrtniške metode preoblikovati v bolj stroškovno učinkovite, standardne in poenostavljene proizvode in storitve, potrebujemo industrializacijo storitev (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Levitt, 1976). Dejansko je v številnih primerih industrializacija storitev koristna tako za kakovost procesa storitve kot tudi za strukturo stroškov (Bonaccorsi et al., 2011; de Koning et al., 2008), poleg tega pa lahko predstavlja odgovor v dilemi med standardizacijo in personalizacijo (Baglieri et al., 2011).

Bonaccorsi et al. (2011) predstavijo celovit vitki pristop, ki temelji na prilagoditvi metode toka vrednosti za storitve, kar omogoča zaznavanje in spoprijemanje s kritičnimi točkami ter s tem izboljšanje učinkovitosti storitve. Njihov model implementacije vitke storitve je zajel vse pomembne elemente vitke proizvodnje ter ustrezno adaptiral načela in orodja za implementacijo vitke storitve. Model so poimenovali »Obvladovanje toka vrednosti v storitvah« (angl. *Service Value Stream Management*, v nadaljevanju SVSM) in ga razdelali v šest ključnih točk (Bonaccorsi et al., 2011, str. 429–434): zaveza k vitkosti; znanje o vitkosti; izbira toka vrednosti za izboljšave; posnetek – zemljevid sedanjega stanja; določitev ciljev izboljšav; zemljevid ciljnega stanja.

Sarkar (2009) navaja nekaj ključnih izzivov uvajanja vitke storitve, ki so posledica lastnosti storitev: procesi v storitvah niso vidni; procesi v storitvah so obsežni in kompleksni; procesi vključujejo veliko osebnih interakcij; procesi so odvisni od tehnologije; zelo malo je napisanega o vitkih storitvah; vlečni koncept in tok vrednosti sta koncepta, ki ju je težko vpeljati v storitveno dejavnost; proces se velikokrat izvaja tudi z zunanjimi izvajalci.

Kljub potencialnim omejitvam so raziskave pokazale, da vitka proizvodnja v poslovanje storitev prinaša veliko pozitivnega. Nobena raziskava ne omenja negativnega vpliva in ne daje sugestije, naj tega storitvena podjetja ne počnejo. Ravno nasprotno, avtorji raziskav spodbujajo nadaljnje poskuse, in to dokazuje tudi naraščajoče število storitvenih podjetij, ki v svoje poslovanje vpeljujejo vitko filozofijo (Leite & Vieira, 2015, str. 540).

Namen članka je prikazati proces uvajanja filozofije in orodij vitke proizvodnje na primeru slovenske zavarovalnice (v nadaljevanju Zavarovalnica).

2. Model uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov

Za številne organizacije ni vprašanje, ali uvesti koncept vitkosti v poslovanje, temveč kako koncept vključiti, da bo organizacija dosegala svoje cilje (Meredith & Mantel v Gošnik & Hohnjec, 2009, str. 138). V Zavarovalnici so poleg te običajne dileme, kako uvesti koncept vitke proizvodnje v poslovanje, imeli na začetku tudi pomisleke in vprašanja, povezana s smiselnostjo vpeljave vitke proizvodnje v dejavnost zavarovalništva.

Zato so si pred odločitvijo, ali/in v kakšnem obsegu začeti projekt uvajanja vitke organizacije, v ožjem vodstvenem timu najprej odgovorili na vprašanje, zakaj sploh razmišljati o vitki storitvi. Strinjali so se, da obstajajo za to tako zunanji kot notranji razlogi. Kot zunanje so izpostavili čedalje večji tržni pritisk na cene in stroške ter vse večjo uporabo vitkega koncepta v storitvah, torej tudi pri konkurentih v njihovi panogi. Kot notranje razloge so prepoznali predvsem to, da želijo hitrejši napredek in večjo konkurenčnost ter da potrebujejo enoten sistem, ki bo omogočal izmenjavo najboljših praks.

Ko so se odločili, da je projekt uvajanja vitke organizacije smiseln, so morali odgovoriti še na vprašanje, ali uporabiti zgolj posamezne metode in orodja ter jih prilagoditi zavarovalnim procesom ali si zastaviti bolj ambiciozne cilje in sistematično

vpeljati filozofijo vitke storitve z željo po spremembi kulture v smeri nenehnih izboljšav. Večina avtorjev in podjetij, ki so v svoje procese uspešno vpeljali vitko proizvodnjo oz. storitev, zagovarja celovit pristop, ki vključuje vse dele organizacije in vse zaposlene ter predstavlja spremembo poslovne filozofije. Vendar je za to treba izpolniti veliko pogojev in nastaviti dolgotrajen proces sprememb s sistemskimi koraki. V Zavarovalnici so ocenili, da zaradi pomanjkanja znanja začnejo z uvajanjem osnovnih elementov vitke storitve v enega od temeljnih procesov, in se odločili za proces reševanja zavarovalnih primerov (RZP). V nadaljevanju pa bodo presodili, kako in do kakšne mere vključiti v spremembe tudi preostale procese.

Za potrebe uvedbe vitke organizacije v proces reševanja zavarovalnih primerov je bil oblikovan projekt in imenovan projektni tim. V Zavarovalnici so na podlagi modela SVSM (Bonaccorsi et al., 2011) in operacijskega sistema podjetja Honeywell (Honeywell Operating System, The HOS Deployment Process, 2006) pripravili za zavarovalnico prilagojen model uvedbe vitke organizacije in ga razdelili na pet korakov (Tabela 1).

3. Prvi korak - pripravljenost organizacije

V Zavarovalnici so se odločili, da se v prvem koraku osredotočijo predvsem na analizo zrelosti podjetja za uvedbo vitke proizvodnje/storitve. V skladu z odločitvijo, da začnejo z uvajanjem osnovnih elementov vitke storitve v proces reševanja zavarovalnih primerov, so na delavnici, kjer je sodelovalo osemnajst

Tabela 1: Pet korakov uvedbe vitke storitve

Korak		Aktivnosti
1	Pripravljenost organizacije	Analiza zrelosti podjetja Zaveza vodstva k vitkosti Imenovanje tima za napredek Program izobraževanja
2	Analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem	Analiza izhodiščnega stanja organizacije Izbira procesa dela za izboljšave Analiza izhodiščnega stanja izbranega procesa dela Analiza toka vrednosti za izbrani proces dela
3	Plan ukrepov in stabilizacija procesov	Aktivnosti razvoja organizacije Izdelava plana za dobavitelje
4	Izboljševanje procesov	Napredek toka vrednosti za izbrani proces dela Vitka orodja
5	Napredek	Izdelava plana za naslednje korake uvedbe vitke storitve

zaposlenih, opravili samooceno zrelosti podjetja. Pri samoocenjevanju so sodelovali zaposleni, ki imajo ključno vlogo pri uvedbi vitke storitve v proces reševanja zavarovalnih primerov. Za samooceno so uporabili prilagojen vprašalnik podjetja Honeywell. Vprašalnik ocenjuje kritične nevarnosti na poti spremembe kulture – iz obstoječe v odprto, proaktivno osredotočenost na zadovoljstvo kupca in dnevno vodenje. Poleg tega ima vprašalnik izobraževalno vlogo, saj vprašanja pripomorejo k razumevanju potrebnih sprememb za uvedbo vitke kulture, odgovori pa že odkrivajo ključna področja za odpravo ovir.

Izpolnjevanje vprašalnika, razprava in zaključki so rezultat dela na celodnevni delavnici. Delavnica je bila hkrati priložnost, da se ključni zaposleni, ki sodelujejo v procesu RZP, seznani z namenom in bistvenimi elementi vitke storitve. Reševanje vprašalnika, predvsem pa njegovo vrednotenje in diskusija rezultatov so prinesli pomembno znanje o tem, kaj je ključnega pomena za vitko storitev.

Odgovori so nakazali, da se bo podjetje na poti uvajanja vitke storitve srečalo z nekaj ključnimi nevarnostmi. Izpostaviti je treba predvsem pomanjkanje potrebnih znanj s področja vitkega poslovanja in organizacijsko strukturo. Ocena zaposlenih pri vrednotenju **znanj s področij vitkega poslovanja** se je pokazala kot najbolj kritično področje, čeprav podjetje veliko vlogo v izobraževanje kadrov, tako v strokovne kot vodstvene veščine. Vendar podjetje do zdaj ni prepoznalo potrebe po pridobivanju znanja in veščin s področja izboljšav poslovanja, kot je vitka storitev ali šest sigma. Naslednje kritično področje je **organizacija**, kjer je pregled rezultatov pokazal pretežno decentralizirano organizacijo, ki se je sčasoma prilagodila kadrovskim resursom po lokacijah. Iz diskusije na delavnici je izhajalo, da veliko število ravni vodenja pri posameznih zavarovalnih vrstah povzroča težave pri dnevnem usklajevanju in nadzoru ter zahtevno komunikacijo.

Ker je za uspešno uvedbo vitke proizvodnje nadvse pomembna neomajna podpora vodstva (Liker, 1998, str. 447–449), je sledila predstavitev rezultatov delavnice in preostalih planiranih aktivnosti upravi podjetja. Uprava je predlagane aktivnosti za uvedbo vitke storitve podprla in se strinjala, da gre za priložnost za testiranje učinkovitosti metod in orodij vitke storitve in v nadaljevanju proučitev možnosti za širitev na vse procese v družbi. Stališče uprave je bilo, da so izkušnje iz drugih industrijskih panog, kot je avtomobilska industrija, ki je s svojimi rešitvami nosilka številnih inovativnih tehničnih rešitev in

različnih modelov učinkovitega vodenja, z uspešnim vertikalnim modelom povezovanja z dobavitelji in s stalno osredotočenostjo na kupca, lahko s pravo mero prilagoditve v pristopu učinkovita rešitev tudi za procese v zavarovalništvu.

Sledila sta ključna koraka za proces uvajanja vitke storitve: imenovanje tima za napredek in potrditev programa izobraževanja za pridobitev osnovnih veščin vitke storitve. V tim za napredek so bili imenovani vodje reševanja zavarovalnih primerov na posameznih lokacijah in strokovni sodelavci za posamezna področja, ki so že po svoji vlogi nosilci sprememb in hkrati najboljše poznajo svoj proces dela. Vodja tima za napredek je bil član vodstvenega tima zavarovalni primeri.

4. Drugi korak - analiza izhodiščnega stanja in učenje z opazovanjem

Tim za napredek je skladno s sugestijo modela SVSM za nadaljnjo analizo izhodiščnega stanja določil **program premoženj**. Program premoženj se je v času analize izvajal na devetih lokacijah. Procesi znotraj programa so standardizirani skladno s pravili ISO 9001 in pravili Agencije za nadzor zavarovalništva ter zapisani v navodilih in internih aktih družbe, zato je bila vsebina dela na lokacijah zelo podobna. Tudi organizacijsko so bile lokacije primerljive, vse so imele zaposlene vodje reševanja zavarovalnih primerov, cenilce in referente.

Primerljivost lokacij je omogočila spremljanje uspešnosti posameznih lokacij. Izbrali so naslednje kazalnike:

- obremenjenost posameznega zaposlenega glede na število zahtevkov na zaposlenega;
- razmerje med zaposlenimi glede na vsebino dela referent/cenilec;
- razpon vodenja glede na število zaposlenih, ki jih neposredno vodi posamezen vodja reševanja zavarovalnih primerov;
- število pritožb v odstotkih glede na likvidirane škode;
- nerešeni primeri glede na število prispelih in likvidiranih škod;
- povprečna škoda oziroma vpliv obremenjenosti zaposlenih na škodni rezultat.

Zbrani podatki prikazujejo obremenitve po lokacijah ter kakovost in hitrost reševanja zavarovalnih primerov za obdobje enega leta od januarja 2014 do decembra 2014 in so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Izbrani kazalniki spremljanja uspešnosti lokacij

Lokacija	Št. zahtevkov na zaposlenega	Razmerje med številom referentov/cenilcev	Razpon vodenja vodje reševanja zavarovalnih primerov	Pritožbe %	Nerešeni primeri %	Indeks povprečne škode
1	663	1 : 0,96	16	2,1	13,1	1,1
2	997	1 : 1,5	5	2,3	11,2	0,92
3	925	1 : 1,07	17	1,9	11,5	1,06
4	834	1 : 1	8	2,4	12,7	1,05
5	913	1 : 1,5	5	2	12,5	1,08
6	954	1 : 1,4	2,5	2	12,5	0,93
7	818	1 : 1,8	14	1,8	11,7	0,92
8	667	1 : 1	8	2,2	12,5	1,04
9	814	1 : 1,5	5	2,1	12,9	0,95
Povprečje	843	1 : 1,32	8,9	2,09	12,3	1,0

Analiza procesa programa premoženj je torej pokazala pomembne razlike med lokacijami glede obremenitve zaposlenih, razpona vodenja ter razmerja med številom cenilcev in referentov. Razlike v razponu vodenja so v veliki meri posledica velikosti lokacij in števila zavarovancev na posamezni lokaciji, zato so si tu zastavili vprašanje, ali majhne lokacije potrebujejo samostojnega vodjo. Boljše rezultate v hitrosti in kakovosti reševanja škodnih primerov pa tudi v škodnem rezultatu so dosegle lokacije z večjim številom zahtevkov na zaposlenega, večjim razponom vodenja in strukturo zaposlenih v prid večjemu številu cenilcev. Najboljše rezultate je dosegla lokacija dve, ki ima največje število zahtevkov na zaposlenega.

Vsebinski pregled razlik razmerja med cenilci in referenti je opozoril predvsem na pomanjkanje standardnega postopka dela. Program premoženj je sicer standardiziran skladno z zunanjo regulacijo in vsebina dela na lokacijah je zelo podobna, zato je tu treba izpostaviti razliko med standardizacijo in standardnim postopkom dela. Prvi predstavlja neki minimum, da je delo opravljeno v skladu s predpisi in zakonodajo, drugi pa pomeni zapis najboljše izvedbe nekega dela v praksi, ki zagotavlja zanesljivost, kakovost in optimalni pretok. Standardni postopek dela je temelj stalnih izboljšav.

Proces reševanja zavarovalnega primera v programu premoženj je tako zaradi uvedenih postopkov natančno opredeljen in na vseh lokacijah podoben. Proces se začne s prijavo škode in zaključí z izplačilom oziroma odklonitvijo izplačila. Analiza pa je pokazala zelo različne prakse izvedbe teh procesov, saj so lokacije izvedbo prilagodile trenutni kadrovski

zasedbi, obremenitvam in znanjem zaposlenih, na kar je pomembno vplivala tudi velikost lokacije. Delo se torej ne opravlja na enak način, temveč je odvisno od posameznega zaposlenega (npr. ni enotnega sistema dokumentiranja škodnega spisa, po vsebini isti škodni primeri se ponekod izvedejo na lokaciji, drugje pa se posredujejo v centralo, odvisno od znanja zaposlenega ipd.). Ugotovili smo, da ni predpisane najboljše prakse in med lokacijami ni stekel proces učenja in izboljšav. Analiza je izpostavila še nekatere druge pomanjkljivosti, kot so informacijski sistem (npr. ista zadeva zahteva večkratni vnos), pomanjkanje sodobnih veščin in orodij vodenja ter nezmožnost spremljanja dnevnih rezultatov.

Tim za napredek si je zadal cilj, da z vidika kupca določi aktivnosti, ki v očeh kupca dodajajo vrednost in jih je pripravljen za to plačati, določi aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, vendar brez katerih ne gre (zakonske obveze, predpisi ipd.), in določi aktivnosti, ki storitvi ne dodajajo vrednosti in hkrati niso potrebne. Te zadnje so ključne za izboljšave, ki bodo pripomogle k učinkovitemu in kakovostnemu procesu reševanja škod.

Odločili so se, da bodo opazovali tok vrednosti na dveh lokacijah, ki so se v predhodni analizi procesa pokazale kot najbolj različne. Izbrali so lokacijo 1, ki je pri najmanjših obremenitvah zaposlenih dosegala rezultate pod povprečjem, in lokacijo 2, ki je pri večini kazalcev dosegla najboljše rezultate (Tabela 2). Izbirali so med petnajstimi zavarovalnimi vrstami zavarovalnega programa premoženja in za analizo izbrali »Zavarovanje kopenskih motornih vozil«. Odločitev so sprejeli, ker je ta zavarovalna vrsta

po svojem obsegu najštevilčnejša, saj predstavlja 37 odstotkov vseh primerov in vključuje vse elemente drugih zavarovalnih vrst ter v svoje reševanje intenzivno vključuje tudi dobavitelje (pogodbenike serviserje).

Poleg tega je bilo treba prilagoditi orodja, ki so jih imeli na voljo za storitveno dejavnost oziroma zavarovalništvo. Pri definiranju najpogostejših napak so izhajali iz raziskave (Bonaccorsi et al., 2011, str. 430), v kateri so avtorji definirali osnovnih deset potrat v storitvah: napake, podvajanje, nepravilne zaloge, pomanjkanje fokusa na stranke, čezmerna produkcija, nejasna komunikacija, premikanje oz. transport, slab izkoristek zaposlenih, neuravnoteženi procesi, čakanje in zamude. Zapisane potrate so bile izhodišče za opazovanje procesov.

Timu za napredek se je za izdelavo plana trenutnega stanja toka vrednosti z ugotavljanjem potrat pridružilo nekaj cenilcev in referentov, ki se z opazovanimi procesi in težavami pri delu srečujejo pri vsakodnevni opravi. Analiza se je začela z naborem napak, ki jih zaznavajo zavarovanci v procesu reševanja zavarovalnih primerov. Vir podatkov so bili pritožbe zavarovancev in rezultati vprašalnika, ki ga izvaja agencija GfK (GfK Slovenija, 2016, str. 53–61) in vsebuje podatke o zadovoljstvu zavarovancev z reševanjem škod ter podatke o tem, kaj je zavarovancem pomembno pri izbiri zavarovalnice. Zaznane napake so nato razvrstili po pomembnosti: zamude, napačni podatki, pretirana birokracija, težave z internetno prijavo, podvajanje dokumentov/izguba dokumentov, pomanjkanje predhodnih informacij.

V prirejeni metodologiji analize toka vrednosti so nato definirali vse potrebne elemente dela za reševanje zavarovalnega primera. Določili so, da je **element dela** najmanjši del posameznega dela, ki ga lahko samostojno prenesemo na drugega zaposlenega ali drugo delovno mesto. Za opazovanje in analiziranje procesa so uporabili prilagojen obrazec avtorjev Rotherja in Harrisa (2001, str. 18–19), ki predvideva razdelitev procesa na elemente dela ter merjenje časa za vsak element posebej. Ko zberemo vse potrebne elemente, dobimo skupno delo delavca na delovnem mestu.

Pred izvedbo meritev časa so se dogovorili, da meritev ne vključuje dela zaposlenega zunaj opazovanega procesnega cikla. Sledili sta opredelitev kriterijev za aktivnosti, ki dodajajo vrednosti, in aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti (tako tistih, brez katerih ne gre, kot potrat), ter postavitev meril za določanje vitkosti izhodiščnega stanja. Opredeljevanje kriterijev se je v primerjavi

s proizvodnjo izkazalo kot bolj zahtevno, saj so se za vsako aktivnost odločali s pomočjo strokovne razprave, kaj kupec pričakuje in kaj je zanj pomembno.

Opazovali in merili so trideset naključnih zavarovalnih primerov in nato določili povprečne čase vseh aktivnosti. Zaradi verjetnosti napak in majhnega vzorca so povečali čas izvajanja vseh nalog za 20 odstotkov. V obrazec pod opombe so dosledno vpisovali vse težave, zaznane potrate, prednosti posameznih načinov dela, ideje in vprašanja, ki so se pojavila med analizo. Rezultate so nato uporabili za izračun izbranih kazalnikov vitkosti izvedbe storitve.

Kot osnovno merilo vitkosti so postavili **učinkovitost izvajanja** nalog z dodano vrednostjo, ki predstavlja razmerje med časom izvajanja nalog z dodano vrednostjo in celotnim časom vseh aktivnosti od prijave škode do likvidacije in plačila.

$$\text{Učinkovitost izvajanja} = \frac{\text{čas z dodano vrednostjo}}{\text{celoten čas izvajanja}} \quad (1)$$

Delež časa, porabljenega za aktivnosti z dodano vrednostjo glede na celoten pretočni čas, smo poimenovali **storitvena učinkovitost**. Celoten pretočni čas je čas (aktivnosti in neaktivnosti) od prijave škode do likvidacije in plačila, merjen v dnevih.

$$\text{Storitvena učinkovitost} = \frac{\text{čas z dodano vrednostjo}}{\text{celotni pretočni čas}} \quad (2)$$

Tim za napredek je predvidel, da bodo odstotki storitvene učinkovitosti nizki, saj vsebuje celoten pretočni čas veliko čakanja na dokumentacijo zavarovanca, policije in drugih zunanjih izvajalcev. Vendar so bili prvi izračuni kljub temu presenečenje, saj se je delež storitvene učinkovitosti gibal pod 0,1 odstotka. Na podlagi tega so sprejeli odločitev, da bodo obravnavali proces od prispetja vse potrebne dokumentacije, torej del procesa, ki je bil pod vplivom zavarovalnice. Izračuni so pokazali, da kljub temu niso dosegli niti enega odstotka, kar so ocenili kot še vedno izrazito nizek rezultat in priložnost za izboljšave.

V naslednjem koraku je bilo treba določiti **takt stranke**, ki nam pove, s kakšnim taktom moramo proizvajati proizvode/storitve, da lahko dobavljamo v napovedanih oziroma naročenih količinah. V storitveni dejavnosti naročila običajno niso napovedana, zato so za določitev takta izračunali povprečno število prijav škod na dan za obdobje enega meseca. Pozorni so bili tudi na največje in najmanjše število prijav, ki so bile opravljene v

enem dnevu, in ocenili kritične ure. Tako so določili spremenljivost prijav škod med dnevi in znotraj samega dne. Za razpoložljiv delovni čas na dan so upoštevali 480 minut.

$$Takt\ stranke = \frac{\text{razpoložljiv delovni čas na dan}}{\text{povprečno število prijav na dan}} \quad (3)$$

Rezultati meritev so pokazali povprečno vrednost takta stranke 11 minut za lokacijo ena in 20 minut za lokacijo dve. Razlika je bila pričakovana, saj je lokacija ena pomembno večja. Ker takta stranke ne moremo spreminjati, se je tim v nadaljevanju osredotočal na spremembe razpoložljivega delovnega časa oziroma na število zaposlenih na lokaciji.

Čas, ki je potreben, da iz procesa pride naslednji proizvod/storitev (čas med dvema zaključenima primeroma), imenujemo **cikel**. Običajno ga definiramo skozi potrebno delo najbolj obremenjenega zaposlenega v procesu in razpoložljivega števila zaposlenih znotraj tega procesa. V primeru Zavarovalnice to predstavlja delo cenilcev. Če želijo izpolniti pričakovanja stranke, morajo dosegati krajši čas cikla, kot ga zahteva takt stranke. Pri tem vzporejajo takt stranke in cikel, da se izognejo predimenzioniranju procesa ter hkrati izpolnijo naročila oziroma napovedi kupca.

$$Cikel = \frac{\text{čas najbolj obremenjenega cenilca}}{\text{št. cenilcev}} \quad (4)$$

Dnevno zmogljivost so izračunali s primerjavo dnevno razpoložljivega časa in potrebnega časa med dvema zaključenima primeroma.

$$Dnevna\ zmogljivost = \frac{\text{dnevno razpoložljiv čas}}{cikel} \quad (5)$$

Nato so izračunali še **zasedenost zmogljivosti**, ki je eden pomembnejših kazalcev za spremljanje napredka. Primerjali so povprečno število primerov na dan z dnevno zmogljivostjo.

$$Zasedenost\ zmogljivosti = \frac{\text{število primerov na dan}}{\text{dnevna zmogljivost}} \quad (6)$$

Rezultati meritev in izračuni za lokacijo ena in dve so prikazani v Tabeli 3.

Pri opazovanju izbranih primerov na obeh lokacijah so ugotovili, da lokaciji uporabljata različen način dela, različno delitev dela in celo različno število zaposlenih za delo na enem primeru. Variabilnost se je kazala tudi znotraj enote, saj primeri niso sledili enotnim korakom in postopkom. Podrobnejša analiza primerjav takta kupca in cikla med lokacijama je pokazala predvsem rezerve pri zaposlenih.

V skladu z modelom SVSM so se osredotočili na povpraševanje, tok in izravnavo. Ocenili so, da povpraševanje strank lahko izpolnijo z obstoječo opremo in zaposlenimi, vendar da potrebujejo drugačno organizacijo dela in prenovo procesa, ki bo omogočal neprekinjen tok aktivnosti, brez napak in motenj. Kot največji izziv so prepoznali uravnoteženje obremenitev referentov in cenilcev ter ocenili, da je ta optimalna, ko je razmerje med številom enih in drugih 1 : 1,7 v korist cenilcev, kar lahko dosežejo le na večjih lokacijah. Opazovanje je namreč pokazalo, da v primeru premajhnega števila cenilcev čas referentov ni ustrezno izkoriščen. To pomeni pretrgan tok dela in eno od največjih potrat v opazovanem procesu.

Tabela 3: Rezultati začetnih meritev za lokacijo 1 in 2

Elementi meritev	Lokacija 1	Lokacija 2
Število zaposlenih	16	5
Razmerje cenilec/referent	8/8	3/2
Pretočni čas v dnevih	5	4,5
Celotni čas izvajanja v min	60	54
Čas aktivnosti z dodano vrednostjo v min	38	36
Izmerjen čas cenilca v min	37,5	35
Učinkovitost izvajanja v %	63	66
Učinkovitost storitve v %	0,83	0,83
Takt stranke v min	11	20
Cikel v min	4,7	11,6
Število primerov na dan	43,63	23
Dnevna zmogljivost (št. primerov)	96	39
Zasedenost zmogljivosti v %	45	58

5. Tretji korak - plan ukrepov in stabilizacija procesov

Tim za napredek je na podlagi analize izhodiščnega stanja pripravil poslovni model, ki izpostavlja del storitve, ki ga je zavarovanec »pripravljen plačati«. Zgrajen je na treh temeljnih predpostavkah, potrebnih za zagotavljanje najboljše storitve RZP: hitrost, kakovost in strošek. Da bi poslovni model zaživel v praksi, so v timu za izboljšave presodili, da morajo pristopiti predvsem k izvedbi dveh ključnih ukrepov: spremembi sedanje organizacije RZP in spremembi koncepta sodelovanja z dobavitelji. V nadaljevanju so na kratko opisani bistveni elementi izvedenih ukrepov.

Na podlagi analize, koncepta vitkega vodenja in poslovnega modela so predlagali novo organizacijo tima RZP. Znižali so ravni vodenja in sektorje/oddelke v skladu s celotno reorganizacijo družbe preoblikovali v stalni tim in začasne time reševanja zavarovalnih primerov. S tem so v družbi želeli preseči delitev na oddelke in poudariti povezanost vseh procesov ter osredotočenost na kupca. Z vidika vodenja so oblikovali tri škodne centre, ki pokrivajo vse lokacije, namesto prejšnjih devetih, in združili oddelek Osebnih zavarovanj in oddelek Dodatnih zdravstvenih zavarovanj v en začasni tim. S tem so dosegli zastavljene cilje, povezane z ravnmi in razponom vodenja, ter omogočili prenos najboljših praks. Pri tem so sledili usmeritvi, da se zaposleni vključujejo v reševanje zavarovalnega primera glede na raven usvojenega znanja – osnovna znanja, napredna znanja, ekspertna znanja. V skladu s tem je centralizacija področja RZP zastavljena v smeri »enostavni zavarovalni primeri se rešujejo na lokacijah, kompleksni zavarovalni primeri imajo podporo iz centrale«.

Ena od temeljnih predpostavk za zagotavljanje najboljše storitve RZP je hitrost. Hitre rešitve cenitev pa lahko s sabo nosijo tveganje izplačevanja neupravičenih škod, tako po temelju kot po višini. Z napotitvijo na uporabo servisov Zavarovalnice – pogodbenih izvajalcev lahko pomembno zmanjšajo tveganje in možnost neupravičenega izplačevanja, saj lahko dosegajo optimalne cene in nadzor nad cenitvami, ki se opravijo ob popravilu.

Stranka, ki izbere partnerski servis, pa dobi celovito rešitev (od prijave do popravila), ki so jo opremili s sloganom »Naj neprijeten dogodek postane samo dogodek«.

Za cilj so si zadali zmanjšati število pogodbenih izvajalcev in z njimi vzpostavili partnerski odnos. Pri tem so zasledovali enakomerno pokritje vseh regij in avtomobilskih blagovnih znamk ter doseganje optimalnega učinka ekonomije obsega za dobavitelje in s tem nižje cene storitve. Ocenili so, da za izgradnjo dobaviteljske mreže »Moj servis« potrebujejo približno 60 partnerskih servisov.

Tabela 4 prikazuje nekaj ključnih podatkov in ciljnih vrednosti, vezanih na spremembo koncepta sodelovanja z dobavitelji.

Zavarovancem omogočajo prijavo škodnega dogodka, cenitev in kakovostno popravilo vozila na enem mestu. S tem so stranki skrajšali čas reševanja škode. V timu za napredek so ocenili, da bo aktivno usmerjanje strank na mrežo servisov v prihodnje podaljšalo takt stranke in s tem ponujalo možnost nove optimizacije na lokacijah.

6. Četrti korak - izboljševanje procesov

V četrtem koraku so v timu za napredek preverili delovanje izvedenih ukrepov in doseganje zastavljenih ciljev ter določili, katera vitka orodja bodo prilagodili in uporabili pri vzdrževanju in izboljševanju vitke storitve RZP. Tim za napredek je pri analizi toka vrednosti programa premoženj – zavarovalne vrste »Zavarovanje kopenskih motornih vozil« zaznal številne potrate, ki jih je razdelil po vsebini in načinu reševanja. Za razdelitev potrat so uporabili prilagojeno tehniko avtorja Bonaccorsi et al. (2011) in za vsako potrato predvideli tudi rešitev. Poleg uveljavitve nove organizacije v praksi so lahko hitro vpeljali tudi nekatere predlagane rešitve za odpravo potrat, ki so prikazane v Tabeli 5.

Za vsako lokacijo so določili optimalno kombinacijo uravnovešeni zaposlenih in natančno definirali plan uvedbe izboljšav (kam želijo priti, koraki do cilja, merjenje napredka in v kolikšnem času bodo kaj uresničili). Predvideli so dve kombinaciji dela zaposlenih, eno za povprečno število prijav in drugo za kritične ure, torej za primere, ko število

Tabela 4: Področja ključnih sprememb sodelovanja z dobavitelji

Trenutno stanje - dobavitelji in nekateri kazalniki uspešnosti		Želeno prihodnje stanje - dobavitelji in nekateri kazalniki uspešnosti	
Število dobaviteljev pogodbenikov	350	Dobaviteljska mreža partnerjev »Moj servis«	60
Promet z dobaviteljsko mrežo partnerjev »Moj servis« v %	0	Promet z dobaviteljsko mrežo partnerjev »Moj servis« v %	60
Prihranek na škodnem rezultatu	0	Prihranek na škodnem rezultatu	≥ 1 mio EUR

Tabela 5: Potrate in ukrepi

Potrata	Ukrep
Neurejeno delovno mesto, ki je povzročalo nepotrebno iskanje dokumentacije	Standardizacija delovnega mesta
Podvajanje podatkov in zbiranje nepotrebnih podatkov	Informacijska nadgradnja in sprememba obrazcev ter nova razdelitev nalog
Izguba dokumentov	Informacijska nadgradnja – sledljivost dokumentaciji
Čakanje (prenos dokumentov med zaposlenimi)	Standardizacija odlaganja in prenosa dokumentov
Zaloge (čakanje stranke na zaključek)	Vizualizacija nezaključenih primerov
Odvečne poti cenilcev na terenu	Pravila za delo na terenu

prijav pomembno odstopa navzgor. V teh primerih so korake in elemente dela, ki niso neposredno povezani z interakcijo s stranko, preložili na čas, ko stranka ni več osebno prisotna.

Tri mesece po uvedbi sprememb v vse tri škodne centre in njihove lokacije so na izbranih dveh lokacijah vnovič izmerili čase in preračunali kazalnike ter ponekod ugotovili pomembna izboljšanja. Rezultati druge meritve po uvedbi hitrih sprememb in uravnoveženosti delovnih mest so prikazani v Tabeli 6.

Naslednja naloga tima za napredek je bila določiti vitka orodja in metode dela za vzdrževanje in izboljševanje uvedenih sprememb. Do zdaj jim je uspelo opredeliti predvsem **standardni postopek dela**, ki dokumentira najboljši možen način za opravljanje določenega procesa, zagotavlja zmanjševanje variabilnosti časa in metod dela ne glede na to, kdo in kdaj ga opravlja. Standardni postopek dela zaposlenim olajša izvajanje aktivnosti, vodjem pa nadzor dela. Je orodje za prenos najboljše prakse, ki so jo definirali skozi opazovanje in analizo elementov dela.

Standardni postopek dela so definirali posebej za referenta in cenilca ter za kombinacijo del med njima.

Natančno so predpisali, kje in kako se delo v neki fazi zaključi in preda v naslednjo fazo. Pri predstavitvi standardnega postopka dela so posebno pozornost namenili temu, da zaposleni razumejo razliko med tehničnimi standardi, zavarovalniškimi standardi in standardnim postopkom dela. Zunanji standardi so standardi, ki jih predpisujejo različni regulatorji in so nujni za spoštovanje zakonodaje ali stroke in jih ne morejo ali ne smejo spreminjati. Standardni postopek dela pa je poleg tega, da zagotavlja določene standarde, ki so jih sami določili, tudi osnova za izboljšave – Kaizen. Orodje jim je omogočilo vpeljavo sprememb na vseh lokacijah in je osnova za usposabljanje zaposlenih.

7. Peti korak - napredek

Zadnji korak modela predvideva **izdelavo plana za naslednje korake uvedbe vitke storitve**. V timu za napredek so si zamislili, da bo prvi naslednji korak širitev vitke storitve v vse procese RZP, sledi pa uvedba v celotno

Tabela 6: Rezultati druge meritve za lokacijo 1 in 2

Elementi meritev	Lokacija 1	Lokacija 2
Število zaposlenih	10	5
Razmerje cenilec/referent	6/4	3/2
Pretočni čas v dnevih	4	4
Celotni čas izvajanja v min	50	51
Čas aktivnosti z dodano vrednostjo v min	34	33
Izmerjen čas dela cenilca v min	33	31
Učinkovitost izvajanja v %	68	65
Učinkovitost storitve v %	0,59	0,57
Takt stranke v min	11	20
Cikel v min	5,5	11
Število primerov na dan	43,6	23
Dnevna zmogljivost (št. primerov)	82	40,9
Zasedenost zmogljivosti v %	52	56

zavarovalnico. Pri tem bo širitev podprta z natančnim planom izvedbe izobraževanj in prenosom dobre prakse. V nadaljevanju želijo dosledno uporabljati nove metode in orodja ter vključiti dobavitelje v tok vrednosti. Pri tem bodo v vsakodnevno delo vgradili kazalnike uspešnosti in redno merili dosežene rezultate in cilje. Tim o svojem delu redno poroča vodstvu družbe in z njim usklajuje nadaljnje korake.

8. Zaključek

Na podlagi analize zrelosti podjetja za uvedbo vitke storitve in zaradi zahtevnosti uvedbe celostne filozofije so se v Zavarovalnici kljub zavedanju, da celostni pristop prinaša boljše rezultate, odločili, da začnejo elemente vitke storitve uvajati parcialno. Pozitivna izkušnja zavarovancev ob reševanju škode pomembno vpliva na zadovoljstvo strank, proces ima neposreden vpliv na škodni rezultat in po svojem obsegu predstavlja stroškovno največji proces. Zato je uvedba elementov vitke storitve v ta proces predstavljala dobro izhodišče za nadaljnja odločanja o uvedbi programa na ravni celotne družbe. Namen je bil razviti potrebna teoretična in praktična znanja za širitev dobre prakse na druge procese v družbi.

Izkušnje z uvedbo vitke storitve v izbrani proces RZP lahko strnemo v nekaj ključnih ugotovitev. Izpostavljamo ključne značilnosti, na katere moramo biti ob uvajanju pozorni, če želimo delati v skladu z vitko filozofijo, torej na dolgi rok:

- vsi elementi vitke storitve so soodvisni. Tako storitvene kot podporne funkcije so povezane s taktom, kar pomeni, da vse funkcije služijo stranki. Ker v vitkem okolju zaposleni delajo v ciklu blizu takta stranke, potrebujejo zanesljiv podporni sistem. Zanesljiv podporni sistem pa v našem primeru pomeni, da imajo poleg referentov in cenilcev določeno standardno delo tudi vodje in podporne službe. Dobro definirano standardno delo nam prinaša tri pomembne koristi: hiter odziv na probleme, dnevni pregled nad ključnimi dejavniki in podlago za nenehne izboljšave;
- rezultat ustvarjanja vitkega toka vrednosti je storitev, ki služi stranki. Stranka dobi storitev v najkrajšem času, z najnižjimi stroški, najvišjo kakovostjo in zanesljivo dobavo;
- zmanjšano število delavcev za enako oziroma boljšo izvedbo procesa. Ta rezultat je dosežek vseh, ki so bili udeleženi v procesu. Da lahko ohranimo ta timski trud, moramo vnaprej načrtovati, kaj bomo z zaposlenimi, ki v procesu ne bodo več potrebni. Pomembno je, da se v podjetju razume, da je namen vitke storitve izboljšati procese, ne odpuščati zaposlenih;

- dobavitelji kot partnerji. Vključevanje dobaviteljev partnerjev v verigo vrednosti je velik izziv, saj vključuje še več ljudi in procesov, različnih poslovnih ciljev in kultur. Cilj je ustvariti storitev po meri stranke ne glede na to, kdo opravi posamezen del. Zato bo v nadaljevanju treba uvesti standardno delo vzdolž cele dobavne poti in odstraniti vse potrate.

Skozi proces uvajanja vitke storitve na izbranem procesu reševanja zavarovalnih storitev so se v Zavarovalnici naučili, da je korak od teorije k praksi zahteven. Vitko razmišljanje v storitvah zahteva, tudi zato, ker zaposleni verjamejo, da je njihovo delo neprimerljivo s proizvodnjo, korenito spremembo poslovne miselnosti. Pogosto se izpostavlja intenziven kontakt s stranko in s tem povezana variabilnost storitve, vendar poglobljen pogled pokaže, da je velik del variabilnosti povezan z napačno organiziranostjo, nezvezno obdelavo podatkov in neustreznimi procesi.

Obsežnost in kompleksnost procesov v storitvah zahtevata integracijo, komunikacijo in sodelovanje velikega števila sodelujočih, ugotavljanje, kako stranka vidi proces, pa zahteva razmišljanje zunaj obstoječih okvirov. V Zavarovalnici je bil eden od ciljev reorganizacije preseči delitev na oddelke in poudariti povezanost vseh procesov družbe. Pri tem je pomembno, da se podjetje ne osredotoči le na nižanje stroškov, saj to le redko motivira zaposlene. Za cilj si raje zastavimo »poenostavitev strankinega življenja« in »načina dela zaposlenih,« kar gradi občutek zaupanja in vodi k spremembi vedenja. Osredotočenost na izkušnjo stranke in preusmeritev vedenja zaposlenih na izboljšave te izkušnje pa ne bosta le zvišali produktivnosti, temveč tudi ustvarili podlago za večjo zvestobo stranke.

Uvajanje vitke organizacije je na videz enostavno, vendar je pot polna obrambnih reakcij, potrebni sta sprememba kulture vodenja in neskončna vztrajnost vodstva. To je maraton, ki rodi prve rezultate še isto leto, zahteva pa več let, da se zares prime. Uspešna podjetja menijo, da je vredno.

Literatura in viri

1. Baglieri, V., Zambolin, E., Resta, B., & Karmarkar, U. (2011). *Positioning service industrialization strategies in the accommodation industry*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Baglieri,%20Zambolin,%20Resta,%20Karmarkar%20POSITIONING%20SERVICE%20INDUSTRIALIZATION%20STRATEGIES%20IN%20THE%20ACCOMMODATION%20INDUSTRY.pdf>

2. Belfrage, J., & Hedberg, P. (2006). *Are you lean or just mean? - A study of the application of lean principles in face-to-face service operations* (magistrsko delo). Stockholm: School of Economics.
3. Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service value stream management (SVSM): developing lean thinking in the service industry. *Journal of service science and management*, 4, 428–439.
4. Bortolotti, T., Romano, P., & Nicoletti, B. (2010). Lean first, then automate: an integrated model for process improvement in pure service-providing companies. *Advances in production management systems: new challenges, new approaches*, 338, 579–586.
5. Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing lean management in service companies*. Milano: Politecnico di Milano.
6. de Koning, H., Does, R. J. M. M., & Bisgaard, S. (2008). Lean six sigma in financial services. *International journal six sigma and competitive advantage*, 4(1), 1–17.
7. Gošnik, D., & Hohnjec, M. (2009). Selection criteria for six sigma projects in Slovenian manufacturing companies. *Organizacija* 42(4), 137–143.
8. Henderson, B. A., & Larco, J. L. (2000). *Lean transformation: how to change your business into a lean enterprise*. Richmond: The Oaklea Press.
9. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press.
10. Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*, 24(10), 994–1011.
11. Honeywell (2006). *Honeywell Operating System. The HOS Deployment Process* (interno gradivo). Morris Plains: Honeywell.
12. Leite, H. R., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529–541.
13. Levitt, T. (1976). The industrialization of service. *Harvard business review*, 54(5), 63–74.
14. Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International journal of operations & production management*, 34(11), 1366–1388.
15. Rabiha, A., Norani, N., & Siti, N. O. (2015). Managing change on lean implementation in service sektor. *2nd Global Conference on Business and Social Science*, 211, 313–319.
16. Rother, M., & Harris, R. (2001). *Creating continuous flow*. Cambridge: The Lean Enterprise Institut.
17. Sarkar, D. (2009, 26. februar). *Challenges of service lean implementation*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.processexcellence.network.com/lean-six-sigma-business-transformation/columns/challenges-of-service-lean-implementation/>
18. Stumbles, P., & Fleming, R. (2015). Keeping trim. *Best's review*, 5, 83–84.
19. Wang, F. K., & Chen, K. S. (2010). Applying lean six sigma and TRIZ methodology in banking services. *Total Quality Management*, 21(3), 301–315.

Mag. Miloš Milivojević je diplomiral na Strojni fakulteti v Ljubljani, kjer je pridobil naziv inženir strojništva, in študij nadaljeval na Fakulteti za pomorstvo in promet v Portorožu. Izobraževanje je nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistriral na področju poslovanja in organizacije. V dosedanji karieri je nabiral izkušnje na različnih vodstvenih položajih kot direktor nabave, direktor proizvodnega centra in regijski direktor za Slovenijo v podjetju Cimos. Poklicno kariero je nadaljeval na zavarovalnici Adriatic Slovenia kot izvršni direktor za zavarovalne primere. Pri svojem delu je sodeloval z največjimi proizvajalci v avtomobilski industriji in pridobival izkušnje iz nabavnih in proizvodnih procesov. Na povabilo koncerna Honeywell se je vključil v izobraževanje in praktično uvedbo metod in spremembo kulture vitke proizvodnje. Svoja znanja in izkušnje iz vitke proizvodnje je prenesel v storitveno dejavnost zavarovalništva.

Prof. dr. Borut Rusjan je kot redni profesor zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je nosilec in izvajalec predmetov Management proizvodnih in storitvenih procesov (dodiplomski študij), Proizvodni management in Management poslovne odličnosti (podiplomski študij). Raziskovalno se ukvarja s problematiko strategije izdelavne poslovne funkcije ter uporabe sodobnih proizvodnih in poslovnih konceptov: poslovna odličnost, obvladovanje celovite kakovosti, ravno ob pravem času, prenova poslovnih procesov. Je avtor ali soavtor 35 izvirnih znanstvenih člankov, objavljenih v slovenskih in tujih znanstvenih revijah, med njimi: *International Journal of Operations and Production Management*, *Total Quality Management & Business Excellence*, *European Journal of Operations Research*, *Naval Research Logistics*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, *TQM Journal*. Dr. Rusjan je član Editorial Review Board revije *Quality Management Journal*.

Posebnosti funkcije vodenja v panogi gradbeništva: analiza izbranega projekta s priporočili

Miha Jereb¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: mihajereb02@gmail.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Za vodenje izvedbe gradbenih projektov so potrebni različna znanja in kompetence. Namen prispevka je preučiti in razširiti vedenja s področja vodenja izvedbe gradbenih projektov ob dejstvu, da je gradnja objektov izpostavljena negotovosti in veliki meri tveganj, skupaj z nepopolnimi informacijami, kjer tako okolje lahko postane gojišče za antagonistična razmerja (Lau & Rowlinson, 2011). Raziskovalni del prispevka temelji na multimetodološki raziskavi, ki je sestavljena iz preučevanja člankov, znanstvene literature o vodenju v gradbeništvu, analize konkretnega primera vodenja gradnje iz prakse v gradbeništvu v Slovenji in intervjuja. Na osnovi analize zaključimo, da se sinergijski učinki obvladovanja vseh treh področij – tehničnega področja, projektnega managementa in avtentičnega vodenja – izražajo v optimalnem vodenju procesa gradnje v danih okoliščinah, kar je pri večjih projektih še toliko pomembnejše za uspešno doseganje ciljev.

Ključne besede: vodenje projektov v panogi gradbeništva, značilnosti vodenja gradbenega projekta

1. Uvod

Za vodenje izvedbe gradbenih projektov so potrebni različna znanja in kompetence. Odgovorni vodja del, vodja gradnje, ima v vlogi izvajalca gradnje jasen cilj, in sicer v določenem časovnem obdobju sprojektirani objekt z določeno mero kakovosti prenesti s papirja v naravo. Temeljna vprašanja, ki si jih vodja pri tem postavlja, so: Kaj? Kdaj? Kako? Kdo? S čim? Kako dobro? Za koliko? (Slana, 2010, str. 37). Poleg tehničnih znanj mora vodja gradnje imeti različne sposobnosti in kvalitete za optimalno izrabo razpoložljivih oziroma potrebnih resursov med procesom graditve. Med zadnje sodijo dobre vodstvene sposobnosti, ravnanje s človeškimi viri, napredne komunikacijske sposobnosti, pogajalske spretnosti, sposobnost planiranja in organiziranja, administrativna znanja, naravnost k reševanju problemov, sposobnost reševanja konfliktov in kreativno razmišljanje. Med pomembnejše ovire, ki pogosto vplivajo na učinkovito izrabo gradbenih virov, sodijo slaba komunikacija, različna mnenja, nesporazumi, slabo vreme, stavke in osebni konflikti

udeležencev graditve. Eden izmed pogojev za doseganje vnaprej določenega uspeha projekta je nadzor nad naslednjimi štirimi elementi: čas, stroški, kakovost in obseg del, ki jih je treba opraviti. Zadnje je mogoče dosegati z različnimi tehnikami vodenja (Fapohunda, 2014, str. 349).

Graditev objektov obsega projektiranje, gradnjo in vzdrževanje (Iveta, 2013, str. 29). Pri tem sodeluje veliko število ljudi z različnimi cilji. Skupen cilj vsem predstavlja zgrajen objekt. Glavni akterji pri gradnji so investitor, projektant, izvajalec, nadzornik in revident (Iveta, 2013, str. 53).

Med gradnjo se pod okriljem glavnega izvajalca oblikuje več strokovnih timov, sestavljenih iz podizvajalcev in kooperantov, ki pokrivajo različna področja dela in morajo usklajeno, pravočasno in kakovostno izvajati opravila, za katera so odgovorni. Za usklajeno delovanje različnih aktivnosti v kratkih časovnih obdobjih so potrebni kontinuirani procesi planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja različnih ekonomskih parametrov. Vodja gradnje je odgovoren za optimalen potek vseh aktivnosti in deležnikov, ki so potrebni za doseganje končnega

cilja, oziroma v določenem časovnem obdobju sprojektirani objekt z določeno mero kakovosti prenesti s papirja v naravo. Komponenta, ki ji lahko pripišemo največji pomen pri vodenju projektov v gradbeništvu, je brez dvoma čas, v katerem se mora projekt izvesti.

Zakon o graditvi objektov (Ur. l. RS, št. 110/2002, 41/2004-ZVO-1, v nadaljevanju ZGO) definira »odgovornega vodjo del kot posameznika, ki izvajalcu odgovarja za skladnost vseh del pri gradnji s projektno dokumentacijo, na podlagi katere je bilo izdano gradbeno dovoljenje, gradbenimi predpisi in predpisi s področja zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu na gradbiščih«. Poleg izvajalca je pri gradnji pomemben člen tudi odgovorni nadzornik, ki zastopa interese investitorja tako, da spremlja potek gradnje s tehničnega in finančnega stališča.

Gradnja objektov je izpostavljena negotovosti in veliki meri tveganja, skupaj z nepopolnimi informacijami tako okolje zlahka postane gojišče za antagonistična razmerja (Lau & Rowlinson, 2011, str. 633). Projekt kot aktivnost predstavlja enkratno celovitost medsebojno v logična zaporedja povezanih aktivnosti, ki so ciljno usmerjene in časovno omejene. Temeljno orodje za vodenje gradnje je znanje tehnike in projektnega managementa. Projektni management je uporaba znanj, spretnosti, orodij in tehnik v projektnih dejavnostih s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih pri realizaciji projekta (PMI, 1996, str. 4). Znanja in spretnosti s področja vodenja, managementa stresa, vzpostavljanja zaupanja, opolnomočenja zaposlenih, sposobnosti empatije in motiviranja udeležencev so pri vodenju gradnje velika prednost, ki jo danes v praksi pogosto pogrešamo.

Cilj članka je odgovoriti na raziskovalno vprašanje o tem, katera znanja in sposobnosti so potrebni za optimalno vodenje gradbenih projektov. Povzeli bomo proces gradnje od ideje do uporabnega dovoljenja. Osredotočili se bomo na izvedbo kot osrednji del gradnje. Pri tem bomo poseben poudarek namenili vlogi vodje gradnje. Poleg nalog, za katere je vodja gradnje odgovoren, bomo definirali še lastnosti, ki jih ta mora imeti za uspešno doseganje postavljenih ciljev, in izzive, s katerimi se na poti do cilja srečuje.

Metodologija raziskovalnega dela članka temelji na multimetodološki raziskavi, ki je sestavljena iz preučevanja člankov, znanstvene literature o vodenju v gradbeništvu, analize konkretnega primera vodenja gradnje iz prakse v gradbeništvu v Sloveniji in intervjuja.

V članku analiziramo problematiko vodenja v gradbeništvu, ki se v dinamičnem okolju, kot je gradnja, pojavi in ni tehnične narave, zato tudi ni rešljiva z uporabo tehničnih znanj.

Nadalje ugotavljamo, katera znanja, spretnosti in lastnosti s področja vodenja so za reševanje takšnih problemov potrebni. Za obvladovanje procesa graditve so poleg tehničnih znanj potrebni znanja in spretnosti o vodenju, s posebnim poudarkom na obvladovanju stresa, vzpostavljanju zaupanja in komunikaciji. Zaključimo s podajo priporočil o vlogi vodje gradnje pri izvedbi gradbenih objektov s smernicami, ključnimi za vodenje v panogi gradbeništvu.

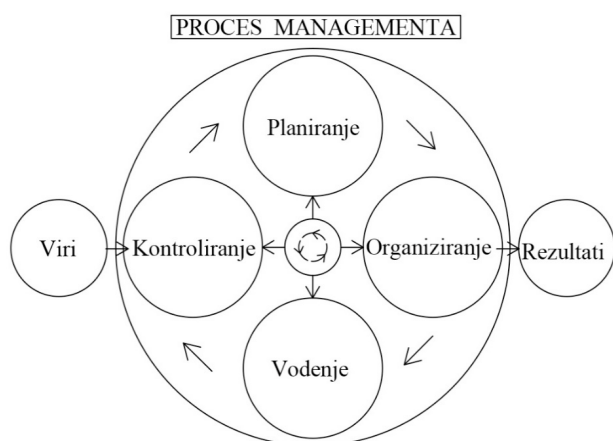
2. Opredelitev vodenja in vloga vodenja v okviru managementa

Vodenje je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije (Dimovski et al., 2014). Opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji oziroma usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva seznanjanje zaposlenih po celotni organizaciji s cilji in vnašanje volje zaposlenim za doseganje čim boljših rezultatov. Vključuje proces motiviranja tako celotnih organizacijskih enot kot tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, seznanjanja s cilji in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v svojem najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Večina avtorjev (Dimovski & Penger, 2008) opredeljuje **proces managementa** kot sestav štirih temeljnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Nekateri avtorji temeljnim funkcijam dodajajo še funkcijo kadrovanja (npr. Ferrell, Hirt v Dimovski & Penger, 2008). Kljub vsemu postavljajo sodobni vidiki v ospredje **štiri temeljne funkcije (Dimovski et al., 2014): (1) Planiranje** je funkcija managementa, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je treba uresničiti in katere vire, resurse bomo za ta namen potrebovali. (2) **Organiziranje** je funkcija

managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, z njihovim združevanjem v organizacijske enote in z razporejanjem virov posameznim organizacijskim enotam. (3) **Vodenje** kot tretja managerska funkcija vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. (4) **Kontroliranje** je četrta funkcija v procesu managementa, zadeva pa nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem, in izvajanje popravkov, če so ti potrebni.

Slika 1: Grafični prikaz temeljnih funkcij managementa



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 9.

Klasične teorije o uspešnosti vodenja poudarjajo pomen inteligenčnega kvocienta, novejša so bolj usmerjene v čustveno inteligentnost. Vodje, ki nimajo čustvene inteligentnosti, ne morejo izvajati čustvenega nadzora (Lawrence & Opengart v Haver et al., 2013, str. 287). Izhodiščna teza čustvene inteligentnosti poudarja pomen lastnih čustev in čustev drugih kot realen izkaz določenega stanja. Opredelitev čustvene inteligentnosti pomeni sposobnost razumevanja in vodenja ljudi ter premišljeno delovanje v odnosih z ljudmi (Petrides,

2011, str. 656). Posameznik, ki ima sposobnost zaznati čustva, lahko razvije empatijo, ki je pri reševanju konfliktov in splošnem razumevanju preostalih ključnega pomena. Zato lahko le vodja z dobrim razumevanjem koncepta čustvene inteligentnosti pravilno oceni dejansko stanje in sprejme ustrezno ravnanje (Milivojević, 2008, str. 245).

Poznamo več različnih teorij vodenja, čedalje bolj prihaja v ospredje avtentično vodenje (Dimovski et al., 2009, str. 106–107). Bistveni element modela avtentičnega vodenja predpostavlja vedenjske vzorce, ki temeljijo na zaupanju. Vodje imajo pri zaposlenih sposobnost spodbujanja akcije, motivacije, zadovoljstva in pozitivnih čustev, kar je pogoj neprestanega dolgoročnega izboljševanja rezultatov posameznikov in organizacije.

3. Posebnosti vodenja v panogi gradbeništva

3.1 Opredelitev dejavnosti gradbeništva s posebnostmi vodenja v panogi gradbeništva

Dejavnost gradbeništva predstavlja velik delež narodnega gospodarstva, končni objekti in storitve gradbeništva pa velik del narodnega bogastva. Gradbeni objekti nas obdajajo prostorsko in časovno in s tem vplivajo na naše življenje. Kot na drugih področjih napreduje stanje tehnike tudi v gradbeništvu, zato nismo več zadovoljni z obstoječimi cestami, stanovanji in drugimi gradbenimi objekti. Želimo živeti v kakovostnih domovih, uporabljati boljše ceste in živeti bolj varno. Kakovost lahko definiramo kot skladnost z zahtevami (Reflak et al., 2009, str. 1). V primerjavi s klasično proizvodnjo v Tabeli 1 prikazujemo posebnosti vodenja v panogi gradbeništva.

Tabela 1: Značilnosti vodenja v panogi gradbeništva v primerjavi s klasično proizvodnjo

1	Gradbeni objekti so kompleksni, sestavljeni iz množice raznih delov, ki morajo skupaj predstavljati neko funkcionalno celoto.
2	Gradbeni objekti se gradijo za dolgotrajno rabo.
3	Potrebna so velika finančna sredstva za izdelavo projektov in gradnjo.
4	Gre za posamezne, unikatne, velike objekte, postopnost graditve včasih ni mogoča ali ni ekonomična.
5	Po končani gradnji lokacije in konstrukcije objektov ne moremo več poljubno spreminjati, vezana je na vplive naravnega in socialnega okolja.
6	Z vsakim zgrajenim objektom posegamo v naravno okolje in življenjske razmere ljudi v okolju.

Vir: Reflak et al., *Od projekta do objekta*, 2009, str. 1.

Tabela 2: Bistvene tehnične zahteve, ki jih morajo zgrajeni objekti izpolnjevati skladno z Zakonom o graditvi objektov

Bistvena tehnična zahteva	Primer tehnične zahteve
Mehanska odpornost in stabilnost	Porušitve, deformacije
Varnost pred požarom	Zmanjšana nevarnost širjenja požara
Higienske in zdravstvene zaščite in zaščite okolice	Toplotno okolje, osvetlitev, kakovost zraka, vlažnost, oskrba z vodo, odvajanje odpadnih voda in skrb za okolico objekta
Varnost pri uporabi	Zdrs, padec, električni udar, eksplozija
Zaščita pred hrupom	Hrup po zraku, zunanji, udarni, hrup naprav

Vir: I. Iveta, *Zakon o prostorskem načrtovanju; Zakon o graditvi objektov: seminarsko gradivo za strokovne izpite*, 2013, str. 49.

Na področju gradbeništva prevladujejo po obsegu in po zahtevnosti posredne, normativne zahteve glede tehničnih lastnosti objekta. Zahteve in karakteristike objekta glede varnosti in zanesljivosti so natančno opredeljene v tehničnih predpisih in standardih za graditev objektov. Bistvene tehnične zahteve, ki jih morajo zgrajeni objekti izpolnjevati skladno z Zakonom o graditvi objektov, so prikazane v Tabeli 2 (Iveta, 2013, str. 49).

Bistvene tehnične zahteve so v zakonu opredeljene splošno; podrobneje so opredeljene v tehničnih predpisih in standardih. Kakovost gradbenega objekta moramo obravnavati v času celotnega življenjskega kroga objekta. Življenjski cikel objekta se začne z idejo o gradnji, konča pa z odstranitvijo. Graditev je investicijski proces vlaganji investitorja v graditev določenega objekta, ki temelji na osebnem, družbenem ali finančnem interesu, ki ga investitor poskuša doseči. V fazi projektiranja izdelujemo projekte, med fazo izvedbe izdelujemo gradbene proizvode oziroma objekt gradimo, v fazi uporabe pa vzdržujemo zahtevan nivo tehničnih in drugih lastnosti objekta (Reflak et al., 2009, str. 3).

3.2 Proces graditve objektov

Faznost postopkov pri graditvi je odvisna od višine finančnih sredstev, vrste gradnje, investitorja, zahtevnosti in trajanja gradnje. Obstaja vrstni red aktivnosti v investicijskem procesu, na osnovi katerih investitor pridobi vse tehnične, ekonomske in preostale podatke, na osnovi katerih lahko sprejema pametne odločitve.

Slana (2010, str. 12) opredeli naslednje osnovne faze v investicijskem procesu. Prva faza je faza načrtovanja, ki vključuje prehodna dela, investicijsko dokumentacijo in izdelavo projektne dokumentacije. Druga faza je faza izvedbe, ki ji

sledi faza obratovanja investicije. V **fazi načrtovanja** se izdelajo dokument identifikacije investicijskega projekta, predinvesticijska zasnova, investicijski program, študija izvedbe nameravane investicije. Sledita **faza izvedbe** in **faza obratovanja**.

Gradnja predstavlja investicijski proces. Investicijski proces je uresničevanje investicije. Obsega vse aktivnosti v celotni dobi trajanja procesa: od ideje do normalnega obratovanja investicije. Cilj je doseganje načrtovanih učinkov. Investicijski proces je časovno omejen in ima svoj proračun. Stroški morajo ostati znotraj planiranih razpoložljivih sredstev. Kakovost je določena. Vsak investicijski proces ima nosilce in izvajalce, ki morajo stalno planirati in nadzorovati stroške, roke, denarne tokove in kakovost (Slana, 2010, str. 8).

3.3 Projektna dokumentacija

Pred začetkom gradnje je treba izdelati projektno dokumentacijo, ki jo za graditev predpisuje Zakon o graditvi objektov (*Uradni list* RS št. 110/2002, 41/2004-ZVO-1, 45/2004-ZVZP-A, 47/2004-ZGO-1A, 62/2004). Projektna dokumentacija je osnova za pridobitev gradbenega dovoljenja, ki nam daje zeleno luč za začetek gradnje. Projektna dokumentacija se med seboj razlikuje glede na namen. Med temeljno dokumentacijo štejemo idejno zasnovo, idejni projekt, projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za izvedbo in projekt izvedenih del.

3.4 Projektni management pri gradnji objektov

Pojem projekt se nanaša na dokumentacijo, idejo oziroma investicijo. Tudi gradnja objekta predstavlja projekt. Project Management Institute (1996, str. 4) opredeljuje projekt kot začasno prizadevanje ustvariti edinstvene izdelke ali storitve. Časovna

omejenost projekta poudarja jasno opredelitev začetka in konca projekta, edinstvenost pa se kaže po neki posebnosti, ki specifičen projekt loči od preostalih. Slana (2010, str. 37) opredeli projekt kot enkratni proces, ki je sestavljen iz koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti z datumi začetkov in koncev. Pomeni sredstvo za doseg cilja, skladnega s specifičnimi zahtevami, vključno s časovnimi omejitvami, stroški in viri.

Pri vodenju gradbenih projektov so ključna znanja projektnega managementa. PMI (1996, str. 6) opredeli projektni management kot uporabo znanj, spretnosti, orodij in tehnik v projektnih dejavnostih s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih pri realizaciji projekta. Projektni management je orodje za realizacijo projekta in predstavlja kontinuirano iskanje ravnotežja med: obsegom, stroški, časom in kakovostjo, deležniki in njihovimi različnimi pričakovanji in potrebami, opredeljenimi zahtevami in neopredeljenimi pričakovanji. Čas, ki ga projektni manager pri svojem delu porabi, je razdeljen, kot sledi: 60 odstotkov uveljavljanju sprememb, 30 odstotkov kontroli stroškov in 10 odstotkov pregledu dela na projektu (PMI, 1996).

3.5 Faze življenjskega cikla gradbenih projektov

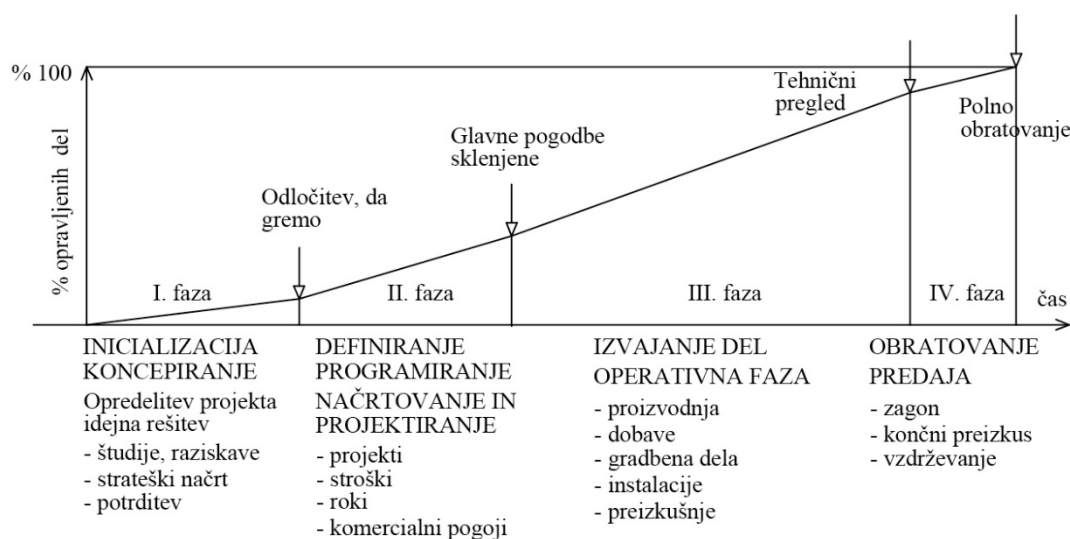
Vsak projekt ima več faz, ki se medsebojno precej razlikujejo. **Z vidika investitorja** med elementarne faze uvrščamo naslednje (PMI, 1996, str. 14). *Inicijalizacija projekta*: na osnovi idejnih rešitev se

v strateških načrtih sprejme odločitev o zagonu projekta. *Koncepiranje projekta*: na osnovi idejne rešitve se izdela idejna zasnova z namenom pridobivanja projektnih pogojev. Izdela se projektna naloga, opredelijo se cilji, izdelajo se predstudija izvedljivosti, grobi plan projekta in ocena stroškov. *Definiranje*: v tej fazi izdelamo izbor in razvoj metod dela. Določimo objektne cilje projekta, izdelamo izvedbeno dokumentacijo in plan projekta. *Izvajanje*: v tej fazi poteka gradnja objekta. *Obratovanje*: v tej fazi potekajo končni preizkusi, poskusna obratovanja, predaja projekta v obratovanje in vzdrževanje ter ugotavljanje učinkov investicije. Zaporedje vseh zgoraj navedenih faz imenujemo življenjski cikel projekta, ki je prikazan na Sliki 2. Z vidika projektnega managerja v izvajalski organizaciji se projekt začne z odločitvijo, da se izdela ponudba, in se zaključi z iztekom garancijske dobe.

4. Management gradbenega projekta

Gradnja novega objekta, rekonstrukcija objekta in odstranitev objekta se lahko začnejo na podlagi pravnomočnega gradbenega dovoljenja (ZGO, 2. del, 3. člen). Obstajajo tudi redna vzdrževalna dela, enostavni objekti in podobno, za kar gradbeno dovoljenje ni potrebno. Pred začetkom gradnje se na osnovi projektne dokumentacije izdela v obliki standardiziranih opisov popis vseh del s pripadajočimi količinami, ki so potrebna za

Slika 2: Grafični prikaz življenjskega cikla gradbenih projektov



Vir: PMI, *A guide to the project management body of knowledge*, 1996, str. 14.

izvedbo določenega objekta. Gradbeno podjetje, zainteresirano za izvedbo del, po preučitvi projektne dokumentacije ponudi cene na enoto mere za vsako postavko posebej iz popisa del. Tako kompletirani popis del s pripadajočimi cenami predstavlja ponudbo za izvedbo del. V visokih gradnjah je ponudba oziroma ponudbeni predračun razdeljen na gradbena dela, obrtniška dela in instalacije, ki se naprej še razdelijo (Reflak et al., 2009, str. 1).

Naslednji korak predstavlja pogajanja med naročnikom in potencialnimi izvajalci, ki so oddali ponudbe. Izbrani izvajalec in naročnik se za gradnjo objekta dogovorita s pisno pogodbo. Gradbena pogodba je podjemna pogodba, s katero se izvajalec zaveže, da bo po določenem načrtu in v dogovorjenem časovnem okviru zgradil določen objekt na določenem zemljišču ali pa da bo na tem zemljišču izvedel kakšna druga gradbena dela, naročnik se zavezuje, da mu bo za to plačal določeno ceno. V gradbeni pogodbi se poleg temeljnih obveznosti naročnika in izvajalca določijo še vsi preostali pomembni parametri, ki zadevajo dinamiko plačil, pogodbene kazni v primeru časovne prekoračitve izvedbe del, zavarovanja, garancije, odgovornega vodjo del, odgovornega nadzornika, predstavnikove pogodbenikov in podobno. Po podpisu pogodbe sledi uvedba izvajalca v delo. Pri uvedbi v delo se srečajo bistveni udeleženci procesa graditve. Temeljne aktivnosti, ki se na uvedbi v delo izvedejo, so naslednje (Vlada RS, 2010, str. 201–221): izročitev gradbišča izvajalcu z osnovno zakoličbo, zagotovitev parcele in dostopa, izročitev tehnične dokumentacije izvajalcu, izročitev gradbenega dovoljenja izvajalcu, zagotovitev sredstev za financiranje. Po še nekaj zakonsko predpisanih aktivnostih so pogoji za začetek gradnje izpolnjeni.

Začetek izvajanja objekta zahteva sistematičen proces različnih aktivnosti in akterjev. Vprašanja, ki si jih vodja gradnje postavlja med procesom graditve, so: **Kaj? Kdaj? Kako? Kdo? S čim? Kako dobro? Za koliko?** (Slana, 2010, str. 37). Za optimalen proces graditve mora vodja gradnje pri izvedbi konkretnega projekta obvladovati temeljne funkcije managementa, in sicer „planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje“ Dimovski in Penger (2008, str. 10–11). Med temeljne objektne cilje gradbenega projekta uvrščamo **kvaliteto, pravočasnost in ekonomičnost** (Pšunder, 1997, str. 4), katerih ravnotežje je med gradnjo treba neprestano uravnavati.

Pri gradnji so spremembe oziroma odmiki od projektne dokumentacije prej pravilo kot izjema. Projekta ne bomo nikoli zaključili tako, kot smo načrtovali. Stalna prisotnost sprememb predstavlja velike probleme pri izvedbi, saj jih moramo analizirati, umestiti v delovni proces, ovrednotiti in v obliki dodatnega naročila pridobiti potrditev naročnika za njihovo izvedbo (Slana, 2010, str. 61). Delovni proces mora potekati čim bolj nemoteno in brez zastojev kljub uveljavljanju spremembe. Pri gradnji so prisotna velika tveganja. Senaratne in Sexton (2009, str. 193) navajata, da je časovni pritisk največja ovira za optimalno izvedbo gradbenih projektov. Pomembnejša tveganja, značilna za gradbene projekte, so naslednja (Reflak et al., 2009, str. 3).

Tabela 3 predstavlja tipične dejavnike tveganja gradbenih projektov, ki so neodvisni od vodenja. V Tabeli 4 Fapohunda (2014, str. 357) med glavne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost vodenja gradnje, uvršča naslednjih sedem dejavnikov:

Tabela 3: Pomembnejša tveganja, značilna za gradbene projekte

1.	Tehnološka tveganja	Posledica nepreizkušnosti opreme, neustrezna izbira tehnologije gradnje, uvajanje novih postopkov.
2.	Tveganja pri gradnji	Predstavljajo pomanjkanje projektne dokumentacije, neraziskane geološke pojave, pomanjkljivo ali slabo definirano opremo. Primer: pogodbe na ključ.
3.	Organizacijska tveganja	Odstopanja od dogovorov v matični organizaciji, zamude pri dodeljevanju virov, zamude pri imenovanju odgovornih, neusklajene delovne skupine zaradi potreb po virih na več projektih, prednost nekaterih projektov na račun drugih, neodzivnost podizvajalcev ob spremembah rokov.
4.	Časovna tveganja	Prekoračitev pogodbenih rokov.
5.	Pogodbena tveganja	Kršitve pogodbenih določil.
6.	Zunanja tveganja	Neodzivnost podizvajalcev, dokumentacija, ki jo mora priskrbeti naročnik, nepredvidene prometne omejitve, napačno ekspertno mnenje, nesreča pri delu, stečaj partnerja.

Vir: J. Reflak et al., *Od projekta do objekta*, 2009, str. 3.

Tabela 4: Glavni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vodenja gradnje

1.	Čas trajanja gradnje in nujnost za pravočasni zaključek del	Izraža se v pomanjkanju časa za ustrezno planiranje projekta na začetku, kar ima precejšen vpliv na gradbeni proces. Kronično pomanjkanje časa je eden temeljnih razlogov za zahtevnost gradbenih projektov.
2.	Vremenske razmere	Predstavljajo veliko oviro, ki vpliva na učinkovito uporabo delovnih sredstev, določenih naprav in strojev. Primeri so žerjav v močnem vetru, nizke temperature, dež ipd.
3.	Pomanjkanje kvalificiranih in izkušenih delavcev	Predstavlja enega glavnih problemov, s katerim se sooča gradbena industrija. To se izraža z neučinkovitostjo, odpadkom gradbenih materialov, naprav in opreme; včasih je potrebna celo vnovična izvedba parcialnih delov.
4.	Pomanjkanje izkušenih in učenih delovodij	Delovodje, ki znajo učinkovito izkoristiti delovna sredstva in delovno silo.
5.	Pomanjkanje absolutnega nadzora vodij gradnje nad podizvajalci in dobavitelji	Predstavlja veliko oviro pri optimalno planiranih delovnih aktivnostih in časovni izkoriščenosti projekta.
6.	Togost projektantov	Zaradi neodzivnega oziroma dolgotrajnega projektiranja med izvedbo projekta lahko povzroča zastoje dela, česar si vodja gradnje ne sme privoščiti. Poleg tega je racionaliziranje gradnje zaradi estetskih razlogov pogosto precej oteženo.
7.	Kratko izobraževanje sodelavcev	Premalo znanja o specifičnem delu, kar se lahko izraža v neakovostnih storitvah ter časovnih izgubah in stroških.

Vir: J. A. Fapohunda, *Evaluation of site managers' hindrances towards optimal utilisation of construction resources*, 2014, str. 357.

Pri procesu graditve sodeluje veliko različnih strokovnjakov, podizvajalcev in obrtnikov. Glavni izvajalec oziroma nosilec posla je odgovoren za kakovostno izgradnjo objekta v dogovorjenem roku. V večini primerov glavni izvajalec razdeli delo obrtnikom in podizvajalcem, specializiranim za različna področja dela, in oblikuje se projektni tim (Rangelova, 2015, str. 63). Med celotno gradnjo poteka tesno sodelovanje med vodjo gradnje in gradbenim nadzorom. Temeljne obveznosti odgovornega nadzora so nadziranje, ali se gradnja izvaja skladno s projektno dokumentacijo in ali se vse spremembe izvajajo v soglasju z naročnikom, spremljanje časovnih in finančnih okvirov gradnje ter kakovost izvedbe del in uporabljenih materialov (Vlada RS, 2010, str. 82). Ko so vsa dela izvedena, se na podlagi pozitivnega mnenja tehničnega pregleda objekta izda uporabno dovoljenje.

4.1 Planiranje gradbenega projekta

O planiranju govorimo, ko predvidimo dogodke, ki so potrebni za doseganje opredeljenih ciljev. Operativni oziroma proizvodni plani so le kratkoročni plan proizvodnih enot, sektorjev, obratov in gradbišč. Z njimi opredelimo časovno

odvijanje proizvodnje ter uporabe po delovnih sredstvih, predmetih dela in delavcih (Pšunder, 2009, str. 7). Načrtovanje je za projekt najpomembnejše, ker bomo izvršili nekaj, kar do zdaj še ni bilo izvršeno. Količina načrtovanja naj bi bila sorazmerna obsegu projekta (PMI, 1996, str. 30). Rezultat tega procesa je zagonski elaborat oziroma tehno-ekonomski elaborat (v nadaljevanju TEE). Določi se projektni tim, ki bo pri projektu sodeloval. Temeljne procese načrtovanja moramo večkrat ponavljati med trajanjem projekta. Planiranje moramo osveževati in prilagajati danim okoliščinam.

Glede na predmete planiranja ločimo terminske in spremljajoče plane. Spremljajoči plani izkazujejo potrebo po mehanizaciji, delovni sili, delavnicah, materialnih in finančnih sredstvih. Terminalske plani pa se izdelajo, ker prikazujejo časovno napredovanje del izvedbe gradbenega projekta (Pšunder, 2009, str. 9).

4.1.1 Terminalske plani

Za operativno izvedbo del so terminalske plani temeljni in najpomembnejši plani. Predstavljajo osnovo za izdelavo spremljajočih planov in osnovo za organizacijske ukrepe vodenja, za pravočasno izvajanje del in časovno kontrolo poteka planiranih del. Namen terminskega planiranja pri gradnji

objektov je, da običajno v grafični obliki najpogosteje z uporabo gantogramov predvidimo zaporedje posameznih aktivnosti ter njihovo trajanje. Terminski plan predstavlja osnovno vodilo za vodenje, organiziranje in kontroliranje planiranih aktivnosti in napredovanja del na projektu. Ker so odstopanja od planiranega terminskega plana zelo pogosta, je potrebno kontinuirano osveževanje oziroma prilagajanje danim razmeram. Na osnovi operativnega terminskega plana, ki vključuje vse potrebne aktivnosti za izgradnjo nekega objekta, lahko začnemo izdelavo spremljajočih planov (Pšunder, 2009, str. 11).

4.1.2 Spremljajoči plani

Med pomembnejše elemente spremljajočih planov uvrščamo (Pšunder, 2009, str. 11) planirano količino del, plan delovne sile, plan mehanizacije, plan materialov in plan finančnih sredstev. Zelo pomembna faza planiranja je vključitev obrtnikov in podizvajalcev v proces graditve. To pomeni, da mora glavni terminski plan vsebovati tudi aktivnosti vseh zunanjih udeležencev, ki se morajo s predvidenim začetkom del vnaprej strinjati in opredeliti čas trajanja in zaporedja njihovih aktivnosti. Zwikael (2009, str. 375) med največje prednosti procesa planiranja uvršča odpravo ali reduciranje negotovosti, izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa, boljše razumevanje ciljev projekta in vzpostavitev osnove za spremljanje in kontroliranje dela. Kljub vsem prednostim pravilnega planiranja se zaradi pomanjkanja časa ne morejo izvesti vsi postopki planiranja. Zaradi tega se pogosto izbere poenostavljen način planiranja (Zwikael, 2009, str. 376).

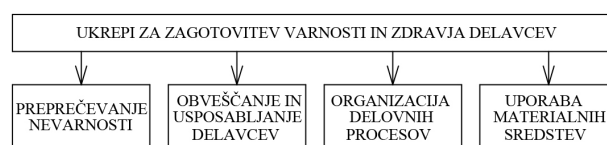
4.2 Organiziranje gradbenega projekta

4.2.1 Pogoji za varno delo v gradbeništvu

Prve aktivnosti, ki zadevajo posebnosti vodenja v gradbeništvu, so namenjene ureditvi ustreznega in varnega delovnega okolja. Učinkovito organizirano gradbišče lahko bistveno pripomore k skrajšanju časa in znižanju stroškov gradnje, saj neposredno vpliva na optimalno razporeditev transportnih poti, varnost pri delu in učinkovito uporabo delovnih sredstev (Reflak et al., 2009, str. 1). Ker je varnost pri delu na prvem mestu, je temu treba posvetiti ustrezno pozornost. V primeru nastopa več izvajalcev je obveznost investitorja, da imenuje koordinatorja za varnost in zdravje pri delu. Koordinator v fazi izvedbe izvaja koordinacijo in

nadzor nad izvajanjem ukrepov za varno delo, pri čemer naročnik oziroma nadzornik svojih odgovornosti ne more prenesti na koordinatorja ali izvajalca. Temeljni ukrepi za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Grafični prikaz temeljnih ukrepov za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu v gradbeništvu



Vir: P. Henčič, *Varnost na gradbiščih: seminarsko gradivo za strokovne izpite*, 2008, str. 13.

Med temeljne dokumente, ki morajo biti prisotni na gradbišču s področja varnosti in zdravja pri delu, sodi knjiga ukrepov; vanjo se sproti glede na stanje na gradbišču vpisujejo aktivnosti, ki jih je treba opraviti za zagotavljanje varnega dela. Naslednji pomemben dokument je pisni sporazum, kjer vsi predstavniki različnih udeležencev gradnje oziroma vsako podjetje s svojim podpisom in izročitvijo evidenčne listine svojih udeležencev sprejme skupne ukrepe za varnost in zdravje pri delu. Koordinator mora pred začetkom gradnje izdelati varnostni načrt; za izdelavo tega mora vodja gradnje priskrbeti veliko podatkov. Varnostni načrt mora vsebovati (Henčič, 2008, str. 43): opis in načrt organizacije gradbišča, ki vsebuje grafični in tekstualni del podatkov o: instalacijah in drugih vplivih gradbišča na okolico in varnost delavcev, zavarovanju gradbišča proti okolici, gradbiščnih provizorijih, pisarnah, garderobah, sanitarijah, jedilnicah, laboratorijih, prometnih komunikacijah, zasilnih poteh in izhodih, določitvi kraja, prostora in načina skladiščenja gradbenega materiala, prostorih za hrambo nevarnih snovi, načinu prevažanja in manipulacije težkega materiala za potrebe gradnje, načinu označbe in zavarovanja nevarnih con na gradbišču, načinu dela, kjer lahko pride do eksplozije, požara, nevarnih hlapov, ureditvi začasnih električnih napeljav za pogon naprav, strojev in razsvetljave, mestih za postavitve fiksnih gradbenih strojev in naprav ter zavarovanju proti okolici, vrsti, izvedbi in načinih pregleda pri uporabi gradbenih odrov, ukrepih varstva pred požarom in ravnanju v primeru požara, organiziranju prve pomoči, organiziranju prehrane in prevoza gradbenih delavcev; opisu in seznamu uporabljenih tehnologij gradnje; seznamu nevarnih snovi; navedbi nevarnih

del; določitvi delovnih mest s povečano nevarnostjo pri delu in načinu dela; smernicah za usklajevanje z industrijskimi aktivnostmi v neposredni bližini; terminskem planu; skupnih ukrepih za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu; obveznostih vodij posameznih del o medsebojnem obveščanju; gradbiščnem redu, ki je izvleček ukrepov in pravil za zagotavljanje varnosti na gradbišču; popisu del z oceno stroškov ureditve gradbišča.

4.2.2 Dokumentacija za gradnjo

Med procesom graditve se uporablja veliko različne dokumentacije, ki jo je treba hraniti na gradbišču. V nadaljevanju bomo na kratko opisali samo najpomembnejšo, ki je v glavnem predpisana z zakonom. Med pomembnejše dokumente vsekakor sodi **pisni sporazum** s področja varstva in zdravja pri delu z evidenco vseh udeležencev procesa graditve. S podpisom tega posameznik potrjuje, da je seznanjen z vsemi ukrepi za zagotavljanje varstva pri delu. **Gradbeno dovoljenje** je odločba, s katero pristojni upravni organ ugotovi, da je nameravana gradnja skladna z izvedbenim prostorskim aktom, da bo zgrajeni ali rekonstruirani objekt izpolnjeval bistvene zahteve in da z nameravano gradnjo ne bodo prizadete pravice tretjih oseb in javna korist, dovoli gradnjo in predpiše konkretne pogoje, ki jih je treba pri gradnji upoštevati (ZGO-1, 2. čl., tč. 6).

Pravna ali fizična oseba, ki nima *registrirane dejavnosti* gradbeništva kot gospodarska družba v sodnem registru, gradnje ne sme izvajati (ZGO-1, 29. čl., tč. 1). Izvajalec, ki prevzema celotno gradnjo, mora z odločbo imenovati *odgovornega vodjo del*, če pa prevzema le določena dela, mora *imenovati odgovornega vodjo posameznih del* za tista dela, ki jih sprejema v izvedbo. V primeru nastopa več izvajalcev mora investitor imenovati *odgovornega vodjo gradbišča*, ki odgovarja za vse odgovorne vodje del (ZGO-1, 76. čl., tč. 1, 2). Investitor in izvajalec skleneta *gradbeno pogodbo* za določen objekt, ki mora biti vedno prisotna na gradbišču. Dolžnost investitorja je med drugim tudi, da zagotovi strokovno usposobljen nadzor nad gradbenim procesom. Na gradbišču mora biti tudi *pogodba o nadzoru*.

Pred začetkom izvajanja gradnje se izvede uradna zakoličba zunanjih gabaritov objekta z *zapisnikom o zakoličbi*, ki predstavlja uraden dokument, da je objekt umeščen na tisto lokacijo, ki je skladna z gradbenim dovoljenjem. Od projektne dokumentacije je zakonsko predpisana hramba na gradbišču najmanj enega *izvoda projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja* in vsaj tistega projekta za izvedbo,

po katerem se trenutno izvaja gradnja (Vlada RS, 2010, str. 135–136).

Naslednji zelo pomemben dokument je *gradbeni dnevnik*, katerega oblika je predpisana. Sestavljen je iz uvodnih listov in dnevnih listov. Na uvodne liste se zapišejo osnovni podatki o investitorju, izvajalcu, nadzoru, projektantu in gradnji. Gradbeni dnevnik vodi izvajalec del, ki ga imenuje investitor. Vanj se dnevno vpisujejo podatki o vremenu, številu udeležencev na gradbišču, mehanizaciji in vseh delih, ki se tisti dan izvajajo. V dnevnik se vpisujejo tudi vse izredne okoliščine, pomembne za gradnjo s strani nadzora in izvajalca del. Beležijo se vsi odmiki od projektne dokumentacije in preostale opombe. Dnevnik se vodi v dvojniku in dnevno podpisuje s strani sestavljavca, odgovornega vodje del in odgovornega nadzornika. En izvod dnevnika obdrži investitor, drugega pa izvajalec; oba sta ga dolžna hraniti 10 let (Vlada RS, 2010, str. 135–136).

Če so cene v gradbeni pogodbi določene za mersko enoto posameznih del oziroma kadar v pogodbi ni klavzule »ključ v roke«, se poleg gradbenega dnevnika vodi še *knjiga obračunskih izmer*. Knjiga je sestavljena iz uvodnega lista, obračunskih listov in prilog k obračunskim listom v obliki skic, načrtov, opisov in izračunov. Za vsako postavko, ki v gradbeni pogodbi opisuje določeno delo oziroma aktivnost, se izvede svoj obračunski list, ki vsebuje opis določenega dela, enoto obračunske mere, predvideno končno količino in pogodbeno dogovorjeno ceno.

Izvajalec na obračunske liste obračuna količine, ki so se izvedle. Vsak mesec izvajalec pred nadzorom zagovarja skompletirano knjigo obračunskih izmer. Nadzor s svojim podpisom potrdi mesečne količine, lahko jih tudi korigira. V knjigo se vnašajo tudi nepredvidena in dodatna dela, ki se med gradnjo pojavijo, in sklene se dogovor, da se izvedejo. Na osnovi potrjene knjige obračunskih izmer izvajalec izdaja *mesečne situacije*, ki v gradbeništvu pomenijo račun za dela, ki so se minuli mesec izvedla. Ko se obračun zaključi, se knjiga izroči investitorju, ki jo je dolžan hraniti 10 let po primopredaji objekta.

Naslednji pomembnejši dokument je *dokazilo o zanesljivosti objekta*, ki ga izdela izvajalec. Izvajalec del lahko vgrajuje samo proizvode, ki izpolnjujejo predpisane zahteve. Dokazilo je elaborat, s katerim se dokazuje, da je zgrajeni objekt, ki je predmet tehničnega pregleda, zanesljiv in izpolnjuje bistvene zahteve. Oblika dokazila je predpisana; sestavljena je iz vodilne mape in mape s prilogami. V vodilni mapi so vsi pomembnejši podatki o objektu in podatki o vseh udeležencih graditve. Nato so listi, kjer

odgovorni vodja projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja, odgovorni vodja gradbišča, vsi odgovorni vodje posameznih del, odgovorni nadzornik in vsi odgovorni nadzorniki posameznih del podpišejo izjave, da je objekt zgrajen v skladu z gradbenim dovoljenjem, da je zanesljiv in da izpolnjuje bistvene zahteve (Iveta, 2013, str. 100–101).

Dokazilo o zanesljivosti objekta skupaj s projektom izvedenih del, gradbenimi dnevniki in načrtom zakoličbe novega stanja predstavlja pogoj za tehnični pregled objekta. Običajno izvajalec izdelava tudi projekt za obratovanje in vzdrževanje objekta, skupaj z vsemi garancijami. Dokazilo o zanesljivosti objekta in projekt za obratovanje in vzdrževanje izvajalec izroči investitorju (Iveta, 2013, str. 100–101).

4.2.3 Oskrba gradbenega projekta

Organiziranje gradbenega projekta odgovarja na vprašanje, kako doseči cilje, ki smo jih prej planirali, ter kaj in kdaj za to potrebujemo (PML, 2013, str. 30–31). Med gradnjo poteka stalen proces spremljanja dela in zagotavljanja vseh potrebnih resursov za nemoteno napredovanje del. Usklajevati in koordinirati je treba delo različnih podizvajalcev in obrtnikov z gradbenimi deli. Sprejemanje vseh odločitev nastaja na osnovi informacij, pridobljenih s komunikacijo med posameznimi udeleženci gradnje. Gradbišča so informacijsko zelo intenzivna okolja, saj različni udeleženci potrebujejo velike količine informacij (Yuan & Kamara, 2008). Glavne kategorije informacij, ki jih pri gradnji potrebujemo, se nanašajo na upravljanje materiala, upravljanje opreme, upravljanje stroškov, razporejanje aktivnosti, zagotavljanje sredstev in opredeljevanje metod dela, spremljavo in dokumentiranje poteka gradnje, specifikacije in zahteve projekta, varnost pri delu ter zagotavljanje kakovosti in kontrolo kakovosti.

4.2.4 Obvladovanje sprememb

Nepričakovane spremembe, ki se pojavljajo pri gradnji, imajo velik vpliv na uspešnost projekta. Takšne spremembe lahko vodijo v časovne prekoračitve roka, prekoračitve stroškov in slabšo kakovost. Upoštevati je treba tudi indirektni vpliv sprememb projekta, ki se kažejo kot izgube produktivnosti, prekinitev vpeljanega poteka del, motnje denarnih tokov, kar lahko vodi v slabo moralo in do sporov med udeleženci gradnje. Ustrezno obvladovanje sprememb je torej bistvenega pomena za zmanjševanje razdiralnih učinkov sprememb gradbenih projektov (Seneratne & Sexton, 2009, str.

186). Združenje gradbene industrije za raziskave in informacijsko tehnologijo (angl. *Construction industry research and information association – CIRIA*) opredeli spremembe gradbenih projektov kot spremembo ali modifikacijo obstoječih pogojev oziroma zahtev. Te spremembe projekta so dodatki, izbrisi ali popravki v okviru pogodbe, ki povzročajo prilagoditev pogodbene cene, časa in/ ali kakovosti izvedbe.

Glede na to, da je reševanje sprotih problemov med procesom gradnje timsko delo, učinkovito obvladovanje in uveljavljanje sprememb ne zadeva le vodje gradnje, temveč cel tim. Pri vodenju gradbenih projektov ima uspešnost timskega dela namreč neposreden vpliv na uspešnost projekta. Splošni vidik obvladovanja sprememb na osnovi dobre prakse navaja pet smernic (Seneratne & Sexton, 2009, str. 186–187): predvidevanje sprememb, spoznavanje sprememb, ocenjevanje sprememb, reševanje in uveljavljanje sprememb ter učenje iz preteklih sprememb. Empirične raziskave so pokazale, da procesiranje sprememb znotraj meja podjetja samega predstavlja nezanemarljivo oviro, saj zahteva preveč časa, da posamezniki odigrajo svojo vlogo, kar vodi gradnje zmanjšuje učinkovitost projekta (Seneratne & Sexton, 2009, str. 188).

4.2.5 Ukrepi za zmanjševanje ovir pri organiziranju gradnje

Obstajajo različni prijemi in nivoji za optimiziranje procesa gradnje. Če se omejimo na samo gradbišče in izpostavimo samo nekatere temeljne parametre, so to pravočasno planiranje in izboljšano načrtovanje potrebnih gradbenih virov pred in med izvajanjem projekta. Načrtovanje potreb po resursih se mora izvesti čim natančneje in čim bolj dolgoročno. Potrebna je alokacija ustreznega trga dela, preden se gradnja začne, da bi se izognili nekvalificirani delovni sili in z namenom čim večje izkoriščenosti delovnih sredstev. Pogoj za učinkovit delovni proces je zaposlovanje izkušenih delavcev. Za projekt je treba sestaviti kompatibilen in strokoven tim ljudi, katerih sodelovanje je učinkovito. Med gradnjo je treba stalno paziti na širjenje ključnih informacij, ki pripomorejo k učinkovitemu in pametnemu delovanju projektne organiziranosti kot organizacije v drugih industrijskih panogah (Zwikael, 2009, str. 375).

4.3 Vodenje gradbenega projekta

Pri procesu graditve je vodja gradnje v središču dogajanja, ki se na poti do cilja ukvarja z različnimi izzivi. Njegova naloga vključuje vodenje in koordinacijo udeležencev gradnje. Pomembno je, da vodi in ima avtoriteto ter da se do podizvajalcev in obrtnikov vede spoštljivo in pošteno. Uspešno vodenje ima velik vpliv na izid projekta, saj posameznike spodbuja in usmerja k želenemu cilju s pozitivno naravnostjo. Pri gradnji so navzoči različne interesne skupine, predstavniki investitorja, občine, inšpektorji in preostali udeleženci, zato sta medsebojno spoštovanje in sposobnost timskega dela ključnega pomena (Ling & Tan, 2015, str. 408–410). Uspešno vodenje gradnje zahteva nenehno vzpostavljanje ravnovesja med vsemi relevantnimi parametri istočasno. Delovne izkušnje pomenijo, da so se posamezniki že veliko naučili na podlagi minulega dela in napak, ki jih načeloma ne ponavljajo (Ling & Tan, 2015, str. 420).

4.4 Kontroliranje gradbenega projekta

Uspeh gradbenih projektov se meri na osnovi treh kazalnikov, ki so: stroški, čas izvedbe in kakovost. Ob tem je seveda pomembno poudariti, da ne gre zanemariti faktorja varnega dela.

V fazi planiranja projekta se določi terminski plan napredovanja del, in eden od spremljajočih planov je predvidevanje nastalih stroškov. Časovno in stroškovno kontroliranje izvajamo tako, da primerjamo dejansko izvedena dela in pripadajoče stroške s predhodno planiranimi. V primeru odstopanja moramo sprejeti ukrepe in izvesti rebalans plana. Poleg tega se mora med gradnjo izvajati tudi sprotna kontrola izvajanja celotne gradnje tako, da se preverja, ali bo objekt izpolnjeval vse predpisane bistvene zahteve. Izvajalec del obvešča nadzor o poteku del ter mu omogoči vpogled nad izvajanjem del (Pravilnik o gradbiščih, Ur. l. RS, št. 55/2008, 17. člen).

Med gradnjo je treba izvajati tudi kontrolo kakovosti in pravilnosti izvedbe. V objekte se lahko vgrajujejo samo gradbeni proizvodi, ki so bili dani v promet skladno s predpisi o gradbenih proizvodih oziroma tehničnimi zahtevami, če je bila njihova skladnost utemeljena s predpisanim postopkom in če so označeni skladno s predpisi (Butala, 2009, str. 30). Poleg tega je treba kontrolirati tudi splošni potek del in z udeleženci gradnje izvajati redne operativne sestanke, kjer se ugotavlja uspešnost projekta in sprejemajo ukrepi za izboljšave.

5. Kompetence uspešnega vodje gradbenih projektov

Pregled literature nam za potrebne lastnosti, znanja in veščine vodje gradnje opredeljuje dva vidika. *Prvi* se nanaša na osebnostne lastnosti posameznika, *drugi* opredeljuje strokovno znanje.

Prvi vidik uspešnega vodje gradbenih projektov: osebnostne lastnosti. Komunikacija, tako verbalna kot pisna, lahko bistveno vpliva na izid projekta. Komunikacijske sposobnosti so pomembne za komunikacijo z vsemi udeleženci procesa graditve na vseh nivojih tako znotraj kot zunaj organizacije. Slaba komunikacija lahko vodi v slabo produktivnost gradnje. Pri gradnji je veliko različnih udeležencev, ki morajo v kratkih rokih usklajeno delovati in izvajati svoje delo. Za optimalno delovanje in sodelovanje različnih skupin pa je potrebna koordinacija, ki jo izvajamo prek komunikacije. Vodja mora med gradnjo tudi na dnevni ravni izdelovati razne dopise, poročila in zapisnike, za kar potrebuje komunikacijske sposobnosti (Ling & Tan, 2015, str. 409).

Poleg strokovnega znanja so zelo pomembne tudi sociološke spretnosti, saj med gradnjo člani tima sodelujejo pri skupnih nalogah. Nekatera merila za ocenjevanje sociološke sposobnosti so vestnost, samoiniciativnost, vodljivost in predanost. Gradbeni projekti vključujejo različne interesne skupine in soodvisnost med njimi, zato so spoštovanje, sodelovanje in sposobnost timskega dela ključnega pomena. Vodja z dobrimi sociološkimi spretnostmi ima harmoničen odnos s podrejenimi, nadrejenimi in vsemi preostalimi udeleženci. Kakovost medsebojnega sodelovanja močno vpliva na potek projekta. Tudi dolgoročna zavezanost gradbenim projektom ima pomemben vpliv. Večinoma so vodje gradnje na svoje delo ponosni, ker jim vsak zgrajeni objekt daje občutek dosežka, zato so običajno tudi zavezani in imajo visoko stopnjo pripadnosti projektu, kar predstavlja pogoj, da se v projekt vživijo in ga posledično uspešno vodijo (Ling & Tan, 2015, str. 410).

Drugi vidik uspešnega vodje gradbenih projektov: strokovno znanje in sposobnosti. Strokovno znanje pomaga posameznikom, da uspešno opravijo svoje naloge. Merila za ocenjevanje sposobnosti opravljanja nalog so običajno mentalne sposobnosti, znanje in delovne izkušnje. Študije kažejo, da je splošna mentalna sposobnost znana tudi kot kognitivna sposobnost, linearno korelirana s sposobnostjo izvedbe posameznih nalog na delovnem mestu. Raziskave kažejo tudi, da je pomanjkanje ustrezne izobrazbe eden izmed vzrokov, ki zmanjšuje uspešnost pri vodenju

projektov. Poleg tega izobrazbena struktura nakazuje na nivo in kakovost opravljanja dela. Potrebno znanje za gradnjo obsega tehnično znanje s področja gradbeništva in ustrezna znanja za sprejemanje pravih odločitev na podlagi procesiranja pravih informacij (Ling & Tan, 2015, str. 408).

Vodja gradnje mora imeti širok spekter znanja: od poznavanja metod dela in izvedbe tehničnih podrobnosti do tehničnih predpisov, standardov in gradbene zakonodaje. Pomanjkljiva tehnična usposobljenost in znanje ter pomanjkljivo poznavanje metod dela lahko povzročajo težave zaradi nedoseganja ustrezne kakovosti. Pomembno je tudi, da ima vodja znanja s področja specifičnih računalniških programov, ki mu omogočajo tehnično in časovno spremljavo ter kontrolo gradnje. Poleg tega mora znati preprečevati in umirjati konflikte, ki se pojavljajo v stresnem okolju, ter se hitro odzivati na zahteve okolja (Ling & Tan, 2015, str. 408).

Za uspešno vodenje gradnje so po Fapohundaju (2014, str. 352) potrebna naslednja znanja in veščine: socialne spretnosti, sposobnost sprejemanja pametnih odločitev, sposobnost hitrega reševanja problemov, sposobnost prepoznavanja priložnosti, sposobnost obvladovanja sprememb, doseganje ustrezne kakovosti ob prvem poskusu, sprejemanje odgovornosti, sposobnost obvladovanja stresa, pametna interpretacija informacij, vodenje dokumentacijske evidence, vzpostavitev varnega delovnega okolja, učinkovita izraba razpoložljivih virov, natančnost pri presoji in organizacijske spretnosti, ki so enako pomembne kot tehnično znanje.

Visoka pozitivna korelacija je bila ugotovljena med emocionalnim kvocientom in izvedbo velikih gradbenih projektov. Dejavniki, kot so samozavedanje, obvladovanje čustev, empatija, organizacijsko zavedanje, kulturno razumevanje in komuniciranje, vplivajo na izvedbo velikih gradbenih projektov. Vodenje projekta s strani posameznika s sposobnostjo empatije se precej razlikuje od drugih (Iuscu et al., 2012, str. 201–205).

6. Zasnova raziskovanja in metodologija

V raziskovalnem delu smo s pomočjo multimetodološke raziskave konkretnega projekta izgradnje proizvodno-skladiščne hale pridobili podatke o konkretnem projektu in procesu gradnje. Podatke smo zbirali iz primarnih in sekundarnih virov podatkov ter s pomočjo analize vsebin dokumentov iz podjetja, ki

je gradnjo izvajalo. Primarne podatke smo pridobili na osnovi lastnega opazovanja, izkušenj in intervjuja, sekundarne vire podatkov smo pridobili s pomočjo interne dokumentacije projekta, pravilnikov, navodil in spletne strani podjetja. Raziskava je bila opravljena v enoti visoke gradnje na primeru izgradnje proizvodno-skladiščnega objekta. Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kako poteka proces graditve oziroma vodenja gradnje?

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so bistveni udeleženci gradnje in kako sodelujejo?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere so zadolžitve vodij gradnje in kaj se od njih pričakuje?

Raziskovalno vprašanje 4: Definiranje konceptualnega modela pri gradnji objekta.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako se v podjetju izobražuje kader za vodenje objektov?

Raziskovalno vprašanje 6: Postopek prenosa znanj med zaposlenimi, motiviranje in obvladovanje stresa.

Omejitve raziskave so vsebinske in metodološke narave. Vsebinske omejitve so povezane s sekundarnimi podatki, ki smo jih poskušali izničiti z uporabo večjega števila sekundarnih virov. Metodološke omejitve se nanašajo na morebitni lasten subjektivni pogled na tematiko ter na specifično in obseg konkretnega projekta, saj se projekti med seboj lahko zelo razlikujejo.

6.1 Analiza

Za oblikovanje končne slike o specifikah vodenja gradbenih projektov in vlogi vodje gradnje v procesu graditve je bilo treba analizirati lasten opis procesa gradnje proizvodno-skladiščnega objekta ter polstrukturirani globinski intervju z vodjo enote visoke gradnje, ki ima na tem področju veliko znanja in izkušenj. Na podlagi teoretičnega dela, lastnih izkušenj na konkretnem projektu in intervjuja smo analizirali podatke, oblikovali ugotovitve in priporočila za gradbena podjetja. Pri analizi smo z namenom doseganja višje stopnje objektivnosti uporabili metodo triangulacije pridobljenih podatkov. Namen je ugotoviti vlogo vodje del ter znanja in lastnosti, ki jih mora imeti za uspešno doseganje ciljev. V nadaljevanju so predstavljeni podatki in interpretacija rezultatov.

6.2 Zaključne ugotovitve in analiza raziskovalnih vprašanj

Gradnja je proces, ki zahteva veliko število udeležencev, velika finančna sredstva in predstavlja trajen poseg v prostor. Za vodenje izvedbe gradbenega objekta so potrebne različne sposobnosti in znanja s tehničnega, ekonomskega področja ter področja medosebnih odnosov. Med pomembnejše specifičnosti vodenja gradnje zagotovo šteje dejstvo, da je končni cilj zgrajen objekt, ki izpolnjuje bistvene zahteve v določenem časovnem in stroškovnem okviru. Vodenje gradnje poteka v projektni obliki, saj gre za enkratni proces, ki je časovno omejen in je sestavljen iz koordiniranih aktivnosti vseh udeležencev, pri čemer so zahteve znane. Tako kot pri vsakem projektu se tudi pri procesu graditve definirajo kazalniki uspeha, ki se med gradnjo konstantno nadzorujejo in izboljšujejo. Med elementarne kazalnike uvrščamo čas gradnje, kakovost izvedbe, obseg del, stroške in varnost. Realizacija projekta in vzporedno iskanje ravnotežja med elementarnimi kazalniki uspešnosti se izvajata z uporabo znanj, tehnik in orodij s področja projektnega managementa, kar je pri vodenju gradnje ključnega pomena. Vprašanja, ki si jih vodja objekta pri gradnji postavlja, so Kaj? Kdaj? Kako? Kdo? S čim? Kako dobro? Za koliko?.

Za uspešno koordinacijo in sodelovanje z vsemi podizvajalci, kooperanti in drugimi udeleženci je timsko delo pogoj za uspeh. V okolju kroničnega pomanjkanja časa, dolgih delovnikov, ob pogostem pojavljanju novih problemov in sprememb je treba od posameznikov zahtevati nadpovprečne angažmaje, fleksibilnost in kompetentnost. Za doseganje želenih ciljev projekta prek vplivanja na druge ljudi v stresnem okolju, kot je gradnja, predstavlja ustrezno vodenje veliko prednost. Potrebna je popolna integracija v projekt, okolje in seveda posamezne udeležence.

Management človeških virov postane zelo pomemben in zahteven proces. Med najpogostejše vzroke za nastop težav pri gradnji sodijo slaba komunikacija, nesoglasja, nesporazumi, slabo vreme, stavke in osebni konflikti udeležencev gradnje. Večinoma so torej vzroki za težave posledica medosebnih odnosov, in ne tehnične narave. Zato so dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost reševanja konfliktov, pogajalske spretnosti, empatija in čustveni nadzor lastnosti, ki so pri gradnji nepogrešljive. Vodja mora ustvarjati pozitivno delovno ozračje, pri čemer mora posameznikom zaupati, jih motivirati, poslušati, razumeti in

opolnomočiti. To je edini pravilen način, s katerim lahko od posameznikov pridobimo dobre rezultate in dolgoročno boljši projektni izid.

Zaključimo, da so elementi avtentičnega vodenja in znanja s področja projektnega managementa pri gradnji objektov prav tako pomembni kot poznavanje tehničnega področja gradnje. Sinergijski učinki obvladovanja vseh treh področij se izražajo v optimalnem vodenju procesa gradnje v danih okoliščinah, kar je pri večjih projektih še toliko pomembnejše.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo jih pridobili v procesu izvedene multimetodološke raziskave.

RV 1: Kako poteka proces graditve oziroma vodenja gradnje?

Proces vodenja gradnje se začne po podpisu gradbene pogodbe. Imenujejo se vodja objekta, delovodja in po potrebi tudi obračunski tehnik, odvisno od obsega projekta. Vodja objekta je običajno imenovan tudi kot odgovorni vodja del. Naslednji korak predstavlja uvedba izvajalca v delo z investitorjem in nadzorom. Po ureditvi gradbišča izvajalec začne postopek gradnje, ki se izvaja po predhodno nastavljenem terminskem planu. Glavni izvajalec del pridobljena dela razdeli tudi na podizvajalce, ki jih mora pri delu koordinirati in nadzirati. Gradnja se izvaja po projektu za izvedbo, vendar je kljub temu vedno prisotnih veliko sprememb, ki jih je treba umestiti v delovni proces tako, da ne povzročajo velikih motenj utečenega in predhodno planiranega poteka del. Zgrajeni objekt mora izpolnjevati bistvene zahteve glede varnosti in stabilnosti. Izvajalec dobi plačilo za svoje delo na osnovi mesečno potrjene gradbene knjige, ki jo zagovarja pred nadzornim organom, ki zastopa interese investitorja. Izvajalec med gradnjo vodi gradbeni dnevnik in še mnogo druge zakonsko določene dokumentacije. Običajno se izvajajo tedenski operativni sestanki, kjer se rešuje tekoča problematika. Na osnovi pozitivno opravljenega tehničnega pregleda objekt pridobi uporabno dovoljenje. Izvajalec preda objekt in dokazila o zanesljivosti objekta investitorju. Pogodbena razmerje se zaključi z zapisnikom o predaji.

RV 2: Kateri so bistveni udeleženci gradnje in kako sodelujejo?

Gradnja se začne s projektiranjem in zaključí z obratovanjem objekta. Proces gradnje lahko torej

razdelimo na fazo projektiranja, fazo izvedbe in fazo obratovanja. V fazi projektiranja sodelujejo investitor in odgovorni projektanti. Po pridobljenem gradbenem dovoljenju sledi faza izvedbe, kjer se v proces vključita še izvajalec oziroma odgovorni vodja del in odgovorni nadzornik. V tej fazi poteka izvedba predhodno načrtovanega objekta. To je najdaljša faza z največjim številom udeležencev, ki zahteva večino potrebnih finančnih sredstev. Po primopredaji objekta sledi faza obratovanja. V procesu graditve sodeluje še veliko različnih udeležencev in različnih strok. Zgoraj so opisani le najpomembnejši.

RV 3: Katere so zadolžitve vodje gradnje oziroma kaj se od njih pričakuje?

Poleg zadolžitve, ki jih odgovornemu vodji del nalaga zakonodaja, je vodja objekta odgovoren za planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje procesa gradnje. Sodeluje in komunicira z vsemi udeleženci gradnje. Odgovoren je za izvedbo objekta, skladno s projektom za izvedbo in gradbenimi predpisi, ter za varnost pri delu. Glavni parametri, ki jih mora med gradnjo obvladovati, so čas, kakovost, stroški, obseg del in varnost. V sodelovanju s podjetjem mora poskrbeti za oddajo posameznih segmentov del podizvajalcem in kooperantom ter za poznejšo koordinacijo in optimalno sodelovanje vseh udeležencev gradnje. Poskrbeti mora za izvedbo knjige obračunskih izmer, dokazila o zanesljivosti objekta, gradbenega dnevnika ter vse preostale dokumentacije, ki je predpisana tudi z zakonom o graditvi objektov. S pomočjo globalnega terminskega plana in dnevnim planiranjem prihodnjih del mora skrbeti za nemoten potek del tako, da zagotavlja vse potrebne resurse za delo.

Gradbeni delovodja, ki je odgovoren vodji objekta, razpolaga z mehanizacijo, delovno silo in materialom na zalogi. Delovodja izvaja dela po smernicah, ki mu jih določi vodja objekta. Vodja v sodelovanju z delovodjo definira tehnologijo gradnje, po kateri poteka izvedba. Preučiti mora tehnično in pogodbeno dokumentacijo za določen projekt ter med celotnim postopkom gradnje sledi tehničnim detajlom in spremlja kakovost izvedbe. Vodja mora o finančnem, časovnem in tehničnem poteku gradnje poročati nadrejenim v podjetju. Organizirati mora operativne sestanke in pisati zapisnike, kjer se obravnava aktualna problematika gradnje. Sposoben mora biti uveljavljati spremembe s čim manjšimi možnimi motnjami za potek del. V stresnih razmerah mora biti vodja z ustreznim komuniciranjem, posluhom za sočloveka in

individualno obravnavo posameznikov sposoben voditi proces gradnje in slediti postavljenim ciljem. Pri svojem delu potrebuje znanja s področja projektnega managementa.

RV 4: Definiranje konceptualnega modela pri gradnji objekta.

Udeleženci gradnje medsebojno sodelujejo po določeni hierarhiji, skladno z zahtevami zakonodaje, vpeljane prakse in specifikami organizacije podjetja. Gradbeno podjetje pridobljen posel dodeli ustrezni enoti. Vodja enote sestavi delovni tim vodje objekta in delovodje, pri čemer je delovodja odgovoren vodji objekta, ki je odgovoren vodji enote. Vodja objekta oziroma odgovorni vodja del sodeluje s predstavnikom investitorja, nadzornim inženirjem in projektantom. Vodja objekta koordinira tudi vse podizvajalce in kooperante pri gradnji.

RV 5: Kako se v podjetju izobražuje kader za vodenje objektov?

Po končani fakulteti in opravljenem strokovnem izpitu za odgovorno vodenje del se formalna izobrazba zaključí. Nadaljnje izobraževanje vodje objekta poteka s postopnim vpeljevanjem v delo. Najprej v vlogi pomočnika izkušenemu inženirju, v končni fazi pa samostojno vodenje procesa gradnje, skladno z zahtevami podjetja, naročnika in zakonodaje. Sčasoma se zahtevnost in obseg objektov stopnjujeta, kar lahko predstavlja bistveno razliko v zahtevnosti vodenja gradnje.

RV 6: Postopek prenosa znanj med zaposlenimi, motiviranje in obvladovanje stresa.

Prenos znanja poteka predvsem prek stalnega nadzora nad delom mladih inženirjev in komunikacije. Dodatno pa se izvaja še mentorstvo ali občasna pomoč pri vodenju gradnje. Osamosvajanje in učenje mladih inženirjev sta v veliki meri odvisni tudi od mentorjev in nadrejenih, ki so prisotni pri procesu podajanja praktičnega znanja. Lahko se namreč zgodi, da se mentoriranec kmalu sprevrže v pomočnika, kar je za strokovno rast in napredovanje posameznika zelo destimulativno in zavirajoče. Poleg tega podjetje organizira tudi strokovne izobraževalne seminarje za specifična področja. Stres pri gradnji je odvisen od izkušenosti in kompetentnosti vodje, podizvajalcev, logistične podpore podjetja in preostalih udeležencev. Najboljši način obvladovanja stresa predstavlja pravočasno in kakovostno planiranje prihodnjih aktivnosti. Motiviranje v podjetju trenutno ni najbolje organizirano, prepuščeno je posameznikom.

6.3 Diskusija s priporočili

Na osnovi izvedene raziskave podajamo naslednja zbirna priporočila za prakso z vidika posebnosti vodenja v panogi gradbeništva:

1. *Opolnomočenje zaposlenih in participativno, k zaposlenim usmerjeno vodenje.* Vsako podjetje predstavljajo ljudje, ki so v njem zaposleni. Steje čisto vsak posameznik. Zato je za dolgoročno uspešno poslovanje v različnih ekonomskih razmerah potrebna finančna in nefinančna investicija v kader. Za zagotavljanje dolgoročne kontinuitete konkurenčne prednosti podjetja in z namenom čim manjše cikličnosti poslovanja je zadovoljen delavec temeljni pogoj. V nasprotnem primeru sta uspešno poslovanje in prosperiteta časovno omejeni spremenljivki. Na osnovi individualnega pristopa mora vrhni management ugotoviti želje in potrebe zaposlenih ter jim skladno z zmožnostmi tudi enakopravno ugoditi. Samo takšen pristop vodi k hvaležnosti, pripadnosti, motiviranosti in postavitvi posameznikov na pravo delovno mesto. Izrazito hierarhični načini vodenja predstavljajo najstarejše oblike, ki temeljijo pretežno na avtoriteti in so zato tudi najenostavnejši načini vodenja. Cilj je, da posameznik opravi določeno aktivnost zato, ker si to želi, ne pa zato, ker mora. Doseganje želje za delo pri posameznikih predstavlja umetnost vodenja oziroma bistveno kompleksnejše načine kot uporaba avtoritativne moči.
2. *Razvoj koncepta avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji.* Današnji časi promovirajo avtentični stil vodenja in učečo se organizacijo, ki daje posameznikom ustrezno znanje, s pomočjo katerega lahko pri sledilcih zamenjajo pojem moram za želim. Seveda je pri tem pomembna tudi primerna finančna stimulacija, saj ta neposredno vpliva na kakovost življenja posameznika. Dejstvo je, da podjetje predstavlja sestav najrazličnejših posameznikov, pri katerih se znanja in načini vodenja precej razlikujejo, seveda tudi glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Glede na to, da živimo v časih, kjer povprečnost ne zadostuje, temveč je potrebna vsestranska odličnost celotnega sistema, je treba veliko pozornosti nameniti potencialno največjemu strošku podjetja, ki mu pravimo demotivacija, oziroma največjemu prihranku, ki mu pravimo motivacija.
3. *Razvoj znanj in kompetenc projektnega managementa.* Priporočilo se nanaša na povišanje nivoja znanj s področja projektnega managementa, novih materialov in metod dela. Menimo, da bi podjetje z izobraževanjem na področju planiranja, organiziranja, nadziranja in vodenja projekta ter uporabe novih materialov in metod dela povečalo kompetentnost svojih strokovnjakov. Posamezna izobraževanja iz različnih računalniških programov, kot na primer primavera team play, Microsoft office project, e-Proj, ki se uporabljajo za projektno vodenje, ali acad, allplan, BIM, ki se uporabljajo za tehnično podporo, in seminarji s področja novih materialov, zakonodaje in drugih tematik so odlični načini dvigovanja strokovnosti. Treba bi bilo vzpostaviti dodaten način prenosa znanj znotraj samega podjetja s predstavitvenimi seminarji posameznih projektov, ki jih je podjetje izvedlo. Tako bi se znanje znotraj podjetja bistveno hitreje širilo.
4. *Sistem preliminarne kontrole in nadzora vodenja gradbenega projekta.* Tako iz opisa problematike izgradnje proizvodno-skladišnega objekta kot tudi iz predloga vodje enote lahko zaključimo, da je potrebna vključitev vodje objekta v posamezen projekt že pred začetkom del. To bi omogočalo pravočasno seznanitev vodje s projektno dokumentacijo, sodelovanje s komercialo pri izbiri podizvajalcev, pripravo merodajnega terminskega plana, alokacijo kritičnih poti in potencialnih prednosti ter sodelovanje pri izvedbi zagonskega elaborata gradbišča. Treba je določiti finančne in nefinančne kazalnike, na osnovi katerih se potem nadzira uspešnost projekta med izvedbo. Problematike, ki pogosto nastajajo zaradi zamud podizvajalcev in dolgih dobavnih rokov, bi bile bistveno manjše. Možnost sistematične preučitve projekta pred začetkom del bi vodji omogočala premišljen začetek gradnje, ne pa hitro reševanje najnujnejših aktivnosti pod pritiskom časovne stiske, kar bi v končni fazi zagotovo pomenilo pozitiven prispevek k izidu projekta.
5. *Organizacija tehnološke podpore.* Vodja enote v intervjuju omeni tudi tehnološko pripravo dela ter prisotnost elektro- in strojnega inženirja v podjetju. Tehnološka podpora priprave dela je še ena aktivnost, ki jo danes večinoma izvaja vodja objekta. Tukaj predlagamo organizacijo, kot je bila prisotna v časih oziroma kot je pri določenih

gradbenih podjetjih prisotna še danes. Poleg tega bi s prisotnostjo strokovnjakov z elektro- in strojnega področja vodja objekta lahko naslavljal določena vprašanja na osebo znotraj podjetja, kar bi omogočalo večji nadzor nad podizvajalci med izvedbo in pomoč komerciali pri oddajanju ponudb. Posledično bi se zmanjšal dejavnik presenečenja med izvedbo projekta.

6. *Optimizacija in organizacija administrativnih procesov.* Kot zadnje priporočilo predlagamo poenostavitev in krčenje administrativno nepotrebnih aktivnosti. Podjetje posluje skladno s standardom ISO 9001 in ISO 14000, kar je zagotovo prednost, o tem ni nobenega dvoma. Kljub temu opazamo določene postopke in situacije, ki zahtevajo bistveno preveč časa in predstavljajo motilni dejavnik pri izvedbi projektov.

7. Zaključek

Od podpisa gradbene pogodbe med investitorjem in izvajalcem se začne izvajati gradnja objekta na osnovi pravnomočnega gradbenega dovoljenja. Izvajalec gradnje imenuje vodjo objekta, ki je v vlogi odgovornega vodje del skupaj s timom podizvajalcev in logistične podpore podjetja odgovoren za kakovostno izvedbo projekta v določenem času in v določenih stroškovnih okvirih. Vodja objekta je povezovalni člen med vsemi udeleženci gradnje in skrbi, da vse aktivnosti potekajo tako, da ni ogrožen postavljeni cilj. Med izvedbo sodeluje z veliko različnimi udeleženci, med pomembnejše sodijo nadzorni inženir, investitor, vodstvo podjetja in projektant. Ena izmed pomembnih zahtev je časovna pravočasnost izvedbe, kar pogosto predstavlja velik izziv, ki ob spremljajoči problematiki gradnje vodi v stresno delovno okolje. Na osnovi analize zaključimo, da se sinergijski učinki obvladovanja vseh treh področij – avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013; Grošelj, 2016), projektnega managementa in poznavanja tehničnega področja – izražajo v optimalnem vodenju procesa gradnje v danih okoliščinah, kar je pri večjih projektih še toliko pomembnejše za uspešno doseganje postavljenih ciljev. Elementi avtentičnega vodenja in znanja s področja projektnega managementa so pri gradnji objektov prav tako pomembni kot poznavanje tehničnega področja gradnje.

Literatura in viri

1. Butala, V. (2009). *Standardi in tehnični predpisi v inženirski praksi: seminarsko gradivo za strokovne izpite.* Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
2. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa.* Harlow (Essex): Pearson Education.
3. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
4. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Fapohunda, J. A. (2014). Evaluation of site managers' hindrances towards optimal utilisation of construction resources. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 12(3), 348–363.
6. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza (doktorska disertacija).* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion Regulation and Its Implications for Leadership: An Integrative Review and Future Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287–303.
8. Henčič, P. (2008). *Varnost na gradbiščih: seminarsko gradivo za strokovne izpite.* Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
9. Iuscu, S., Neagu, C., & Neagu, L. (2012). Emotional intelligence essential component of leadership. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 213–216.
10. Iveta, I. (2013). *Zakon o prostorskem načrtovanju; Zakon o graditvi objektov: seminarsko gradivo za strokovne izpite.* Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
11. Lau, E. & Rowlinson, S. (2011). The implications of trust in relationships in managing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 633–659.
12. Ling, Y., & Tan, F. (2015). Selection of site supervisors to optimize construction project outcomes. *Structural Survey*, 33(4–5), 407–422.
13. Milivojević, Z. (2008). *Emocije: Razumevanja čustev v psihoterapiji.* Novi Sad: Psihopolis institut.
14. Petrides, K. V. (2011). Ability and Trait Emotional Intelligence. V T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (ur.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (str. 656–678). Chichester: Blackwell Publishing.

15. Pravilnik o gradbiščih. *Uradni list RS* št. 55/2008.
16. Project Management Institute. (1996). *A Guide To The Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
17. Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (5th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
18. Pšunder, M. (1997). *Vodenje gradbenih projektov: študijsko gradivo*. Maribor: Fakulteta za gradbeništvo.
19. Pšunder, M. (2009). *Operativno planiranje*. Maribor: Fakulteta za gradbeništvo.
20. Rangelova, F. (2015). Basic aspects of advanced construction project's organization and management. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://uacg.bg/filebank/att_8857.pdf
21. Reflak, J., Kerin, A., Pšunder, I., Pavčič, M., Vodlan, T., Marinko, M., Henčič, P., Rebronja, V., Volk, D., Šijanec-Zavrl, M., Bratož, E., Heinzer, A., Javornik, R., Dobnik, C., Šelih, J., Žnidarič, J., Velkovich, A., Žemva, Š., Bohl Ulčar, T., Budja, A., Prodan, I., Jug, A. (2009). *Od projekta do objekta*. Ljubljana: Verlag Dashoefer.
22. Seneratne, S., & Sexton, M. (2009). Role of knowledge in managing construction project change. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(2), 186–200.
23. Slana, M. (2010). *Investicijski procesi in vodenje projektov: seminarsko gradivo za strokovne izpite* (2. dop. izd.). Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
24. Vlada Republike Slovenije. (2010). *Predpisi o graditvi objektov*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
25. Zakon o graditvi objektov. *Uradni list RS* št. 110/2002, 41/2004-ZVO-1, 45/2004-ZVZP-A, 47/2004-ZGO-1A, 62/2004, Odl. 62/2004-238, 102/2004, 14/2005 popr.
26. Zwikael, O. (2009). Critical planning processes in construction projects. *Construction*

Miha Jereb, mag. posl. ved., je magister s področja podiplomskega programa management. V okviru magistrske raziskave je proučeval posebnosti vodenja v panogi gradbeništva, s posebnim poudarkom na posebnostih vodenja na ravni panoge gradbeništva, na ravni projekta in na ravni vodje. Magistra Miho Jereba, mag. posl. ved, odlikujejo visoka inženirska in tehnična strokovna znanja in izkušnje iz gradbeništva in vodenje gradbenih projektov, poslovno-vodstvena znanja o sodobnih teorijah in pristopih vodenja, analitičnost ter visoka stopnja samostojnosti in samoiniciativnosti. Poslovno pot v gradbeništvu je začel z razvojem, nato nadaljeval s projektiranjem, veliko večino delovnih izkušenj pa nato pridobil s področja gradbene operative oziroma izvedbene faze projektov.

Prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učee se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 200 magistrskih delih ter 1 doktorskem delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v revijah SSCi. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso prek izvedbe akademij za vodilne managerje v poslovni praksi.

Ravnanje s postavljanjem ciljev

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

V 60. letih prejšnjega stoletja se je v teoriji in praksi managementa pojavil način ali sistem ravnanja s postavljanjem ciljev in samokontrolo, ki je, po mnenju mnogih, obetal razrešitev ključnih problemov v podjetjih. Pričakovanja so se pokazala za pretirana, samo bistvo in vsebina metode sta se pogosto izrodila v »birokratizem«. Začela so se celo pojavljati mnenja o njeni neuporabnosti. Vendar se je od 80. let naprej razvila v temeljno filozofijo večine uspešnih podjetij, izraženo kot postavljanje (zahtevnih) ciljev in s poudarkom na iskanju povezanih poti in rešitev, ki bodo k temu cilju pripeljale. V prispevku je prikazan razvoj metode ravnanja s postavljanjem ciljev, ki se sočasno pojavi na dveh vsaj deloma povezanih področjih. V prispevku je poudarek predvsem na povezavi s planiranjem in kontrolo, manj na povezavi z nagrajevanjem. V prvem delu prispevka so opredeljeni temeljni elementi tako planiranja kot ravnanja s postavljanjem ciljev. V drugem delu je prikazan možen primer praktične uporabe metode, ki jo avtor zlasti povezuje z letnim planiranjem. Prednosti tega pristopa so v prispevku vidne. Omenjeni pa bodo tudi slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev in nekateri problemi njenega uvajanja.

Ključne besede: ravnanje s postavljanjem ciljev, ravna(teljeva)nje, planiranje, kontrola, samokontrola, ocenjevanje uspešnosti.

1. Uvod

V poslovanju podjetij, s tem pa tudi v njihovem upravljanju in ravnanju, igrajo cilji (angl. goals in/ali objectives) izjemno pomembno vlogo. Cilji podjetja (in drugih združb) so zamišljena prihodnja stanja v poslovanju, ki naj bi jih ravnatelj v sodelovanju z drugimi zaposleni dosegli. Tisto, kar dejansko dosežejo, so dosežki, rezultati ali izidi. Cilje podjetja dosega na različne načine: po različnih poteh in z različnimi sredstvi. Če podjetje ciljev nima, če jih ne postavi, potem se ne more odločiti za ustrežno pot v prihodnost, saj je vsaka enako dobra ali slaba; le izjemoma, slučajno, vodi k uspešnemu delovanju podjetja. Delovanje zaposlenih ni ustrezno usmerjeno in je neusklajeno. Smiselno podobno velja tudi za neustrezno ali pomanjkljivo postavljene ali celo napačne cilje. Cilji so različno pomembni z vidika uspešnosti podjetja ali druge združbe. Postavljeni niso le na ravni podjetij in drugih združb, temveč tudi v skupinah in za vsakega posameznika ter so med seboj povezani. V prispevku bomo obravnavali predvsem cilje na ravni skupin; povezali

pa jih bomo s cilji združbe na eni in cilji povezanih posameznikov na drugi strani.

Sredi prejšnjega stoletja so avtorji, pa tudi praktiki s področja ravnanja, veliko pozornost začeli posvečati vlogi ciljev. Približno sočasno se ravnanje s postavljanjem ciljev uveljavi v procesih planiranja ter kontrole poslovanja in v procesih nagrajevanja. Mnogi v njem vidijo rešitev za vse pomembnejše probleme v podjetjih in drugih združbah. Uvajanje ravnanja s postavljanjem ciljev se je močno širilo; žal pa se je izvajanje poslovanja s postavljanjem ciljev izrodilo v birokratsko delo izpolnjevanja obrazcev, predvsem v povezavi z nagrajevanjem. S postavljanjem nizkih ciljev in iskanjem razlogov, da se višjih ciljev ne da doseči, ne pa z razmišljanjem o uspešnejšem delu in njegovem izvajanju, ravnatelj in drugi zaposleni poskušajo pridobiti višje nagrade. Planiranje se, tako kot veliko zadev, povezanih z nagrajevanjem, izrodi. Ravnanje s cilji postaja skorajda škodljiva dejavnost, ki jo združbe opuščajo. Šele ob koncu stoletja, po dobi prevelikih pričakovanj in zatem pretiranega poudarjanja neustreznosti, dobi **ravnanje s postavljanjem ciljev** svoje pravo mesto. **Postane temeljna filozofija ravnanja podjetij.**

Namen prispevka je vplivati na uveljavljanje te filozofije in na **ustrezno uveljavitev ravnanja s postavljanjem ciljev**, k njegovi umestitvi tako v proces planiranja kot kontrole ter s tem k izboljšanju obeh procesov. To pa seveda vodi v večjo uspešnost v poslovanju kot posledici ustreznega upoštevanja ciljev in poti, ki jih brez ciljev ne moremo določiti. Prispevek je namenjen predvsem ravnateljem, upravljavcem in službam, ki jih pri njihovem delu neposredno podpirajo.

Temeljni cilj obravnave vloge ciljev in ravnanja s postavljanjem ciljev je prikazati to ravnanje in ga umestiti v ustrezne vrste planiranja in kontrole, tako poslovanja kot organizacije podjetja in drugih združb. Utemeljili bomo, da je formalno ravnanje s postavljanjem ciljev smiselno predvsem v taktičnem ali letnem planiranju poslovanja in v kratkoročnem oblikovanju organizacije ter kontroli poslovanja in organizacije, ki se nanaša na enako razdobje.

Za doseganje temeljnega in delnih ciljev prispevka bomo sledili logičnemu razmišljanju ali metodi. Najprej bomo opredelili razumevanje in pomembnost ciljev in zaradi povezanosti, čeprav v nekaj manjši meri, tudi poti za njihovo doseganje. Sledila bosta razdelitev ciljev in poti na strateške, taktične in operativne ter prikaz zahtevanih lastnosti ciljev. Temu bo sledilo ravnanje s postavljanjem ciljev: bistvo, razvoj, predvsem pa sam proces ravnanja s postavljanjem ciljev, tako v okviru planiranja kot kontroli, ki ga bomo prikazali s primerom. Proces bo kritično obravnavan. Opisani metodi bo sledila struktura prispevka.

Posebej opozorimo, da avtorji in praksa večinoma s cilji razumejo cilje v poslovanju. Izpuščajo pa cilje, povezane z organizacijo, saj organizacije praviloma ne ločijo od združbe – podjetja. Ciljev ne bomo obravnavali v povezavi z upravljanjem, ampak le z ravnateljevanjem, kar ne predstavlja posebne slabosti z vidika namena prispevka. Vsi pomembni cilji, začeti v upravljanju, se nadaljujejo in razdelajo v ravnateljevanju; ravnatelji te cilje pogosto sami predlagajo upravljavcem. Poznavalcem upravljanja in ravnateljevanja ter njune povezanosti si ne bo težko predstavljati vloge upravljanja v ravnanju z najbolj pomembnimi cilji v podjetjih. Čeprav bomo večinoma omenjali ravnanje s postavljanjem ciljev v podjetjih, pa opisi in ugotovitve smiselno veljajo tudi za druge formalne združbe.

2. Cilji in načini njihovega doseganja v planiranju in kontroli poslovanja in organizacije

2.1 Opredelitev in značilnosti ciljev

Cilje avtorji opredelijo razmeroma podobno, če ne celo enako. Omenimo zato le dva citata. »Cilj (angl. goal) je želeno prihodnje stanje, ki ga poskuša združba doseči« (Etzioni, 1984: 6). Hitt in soavtorja pa cilj (angl. objective) opredelijo kot prihodnja »končna« stanja podjetja, po katerih stremijo ravnatelji (2009: 146). Opazimo, da avtorji, ki pišejo v angleščini, uporabljajo za »slovenski« cilj dva različna izraza; mnogi tudi uporabljajo obenem oba izraza v enakem pomenu. Npr. Hitt in soavtorja v že omenjenem delu govorijo tako o postavljanju »objectives« in »goals«, ne da bi določili razliko. Daft in Marcic (2013) uporabljata le izraz »goal«. Enako tudi Robbins in Coulter (2009). Obenem pa je zanimivo, da metodo vsi avtorji poimenujejo »management by objectives«. Sami se v morebitno razlikovanje pomena obeh angleških izrazov ne bomo spuščali, saj smo v angleščini premalo doma; ne vpliva pa morebitno razlikovanje na vsebino prispevka, saj gre v obeh primerih za »slovenske« cilje. Za Rozmana in Kovača (2017: 168) **so cilji planirana (želena) stanja, ki jih podjetje** (pa tudi skupine ali posamezniki) želi doseči. Omenimo še, da zbir ciljev na določenem področju predstavlja interes (podjetja, skupine, posameznika). Navedimo nekaj poslovnih ciljev: podjetje bo doseglo 3 milijone dobička, prodajna vrednost se bo v primerjavi s sedanjo povečala za 5 %, število zaposlencev bo nižje za 2 %, delež neakovostnih izdelkov se bo zmanjšal za polovico ipd. Pa še nekaj ciljev v organizaciji: tesnejša povezanost komuniciranja z drugimi enovitimi strukturami, vpeljava timske organizacijske strukture ipd.

Hitt in soavtorja (2009: 163) poudarjajo, da je le malo dejavnosti tako pomembnih v managementu, kot je odločanje o tem, kam gre podjetje in kako bo prišlo tja. Raziskave kažejo, da **imajo ustrezni cilji pomemben in pozitiven vpliv na učinkovitost in uspešnost**. Pregled učinkov ravnanja s postavljanjem ciljev (Miller & Ireland, 2005: 20) ugotavlja, da se ti kažejo v višji produktivnosti tako na ravni posameznikov kot podjetja. Daft in Marcic (2013: 164) poudarjata, da so podjetja (pa tudi druge formalne združbe; op. avtorja) že po svojem bistvu ustanovljene z določenim namenom, iz katerega izvirajo cilji.

Da lahko cilji odigrajo svojo pomembno vlogo, morajo imeti določene lastnosti. Avtorji večinoma navajajo podobne zelene lastnosti ciljev; včasih kakšno izpustijo ali dodajo, nekatere združijo ali razdružijo. **Značilnosti ustreznih ciljev so najpogostejše naslednje: specifičnost, merljivost, sprejemljivost, realnost in časovna določenost** (Hitt, 2009: 161–163). Daft in Marcic (2013: 168–169) združita specifičnost in merljivost ter sprejemljivost in realnost ter dodata pomembnost področja odločitev o ciljih in povezavo njihovega doseganja z nagrajevanjem. Nekaj skrbno izbranih ključnih, jasnih in neposrednih ciljev najbolj ustrezno usmerja pozornost, energijo in sredstva (Chatterjee: 33–49). Poleg že omenjenih značilnosti ciljev, kot so merljivost, časovna določenost, zahtevnost, a obenem dosegljivost, navajata Rodgers in Hunter (1991: 322–336) še zabeleženje in sporočanje ciljev vsem v postavljanje in doseganje ciljev vključenim zaposlencem. Možina (1990: 39–40) posebej poudarja izviranje cilja iz namena, natančnost opredelitve cilja, zahtevnost, a vseeno dosegljivost cilja ob normalnem delovanju in možnost spremljanja doseganja cilja.

2.2 Delitev ciljev

Avtorji delijo cilje po različnih sodilih. Zaradi povezave s planiranjem bomo obravnavali le delitev po vrstah planiranja na **strateške, taktične in operativne cilje**, kar navaja velika večina vseh avtorjev. **Strateški cilji**, ki so del strateških planov, so postavljeni široko oziroma za najbolj pomembna področja, za podjetja kot celoto, in za daljše obdobje. **Taktični cilji**, ki so del taktičnih ali letnih planov, se nanašajo v večji meri na poslovne enote in funkcije. Avtorji sicer pogosto spregledajo, da se tudi taktični plani nanašajo na celotno poslovanje. Razlika v primerjavi s strateškimi plani je v tem, da taktični plani upoštevajo dolgoročno dane poslovne prvine; pri strateških planih pa te šele določamo. Druga pomanjkljivost je, da avtorji vidijo taktične plane kot izvedbo strateških planov, kar ne drži. Taktični plani upoštevajo tisto, kar smo že dejansko izvedli ali je v izvajanju, ne tistega, kar smo strateško planirali. **Operativni cilji**, ki so del operativnih planov, pa so samostojni cilji poslovnih funkcij in jih izvajalci neposredno poskušajo doseči. Izhajajo iz sprejetih ali vsaj zamišljenih naročil kupcev in sprotnih predvidevanj prodaje, ne iz letnih planov.

Ravnanje s postavljanjem ciljev se povezuje predvsem s taktičnim ali letnim planiranjem. Strategije podjetja začnemo uresničevati s projekti; njihova organizacija zagotavlja smotno izvedbo projekta in doseganje njegovih (organizacijskih) ciljev. Operativno planiranje se nanaša predvsem na ponavljajoča se dela; ta pa so zajeta že v opisih delovnih nalog.

Avtorji pogosto delijo cilje tudi na **cilje združbe** (angl. organizational goals), cilje skupin in cilje posameznikov. Ta delitev je povezana z vprašanjem, na koga se cilji nanašajo. Npr. v individualnem delovnem procesu v okviru planiranja **posameznik planira svoje cilje** in poti za njihovo doseganje. V združbi so ti cilji in poti, tudi za skupine in posameznike, vzajemno določeni. Podobno si lahko predstavljamo **cilje skupin**, bodisi hierarhičnih (oddelkov) ali nehierarhičnih (ekip ali timov). Cilji podjetja so okvir ciljem skupin, ti pa okvir ciljev posameznikov. Cilji na teh ravneh so hierarhično povezani in morajo biti usklajeni (Možina, 1988: 9). Pogosto govorimo o hierarhiji ciljev. Kljub tem povezanostim pa lahko sklepamo, da v ravnanju s **postavljanjem ciljev mislimo predvsem na cilje skupin**. Cilji podjetja (in drugih združb) kot celote so v določeni meri že družbenoekonomsko določeni. V kapitalizmu je ta cilj dobiček kapitala. V razvijanju novega družbenoekonomskega cilja smo priča poudarjanja družbene odgovornosti in s tem namenom večjemu številu ciljev in posledično kazalnikov uspešnosti podjetij. Za posameznike pa njihovi cilji (Možina z njimi razume predvsem delovne cilje) že izvirajo iz delovnih nalog, ki jih morajo opraviti.

Možina (1990: 83–87) pa loči še rutinske, kreativne in cilje osebnega razvoja, ki so povezani s tovrstnimi nalogami. Rutinske naloge so pogosto natančno določene, zato bi le težko v zvezi z njimi govorili o ravnanju s postavljanjem ciljev. Pri ravnanju s postavljanjem ciljev tako mislimo predvsem na ustvarjalne cilje, ki puščajo precej možnosti izbire in obenem zahtevajo ustvarjalnost in inovativnost posameznikov, ki sodelujejo v ekipi.

Cilji, povezani s podjetjem, so večinoma strateški, povezani s skupinami taktični, povezani s posamezniki pa operativni. Rutinski cilji so pretežno operativni. **Pri ravnanju s postavljanjem ciljev se tako ukvarjamo predvsem s taktičnimi, ustvarjalnimi cilji skupin.** Strateške cilje namreč uveljavljamo s projekti; individualne pa z neposrednim izvajanjem posameznikov.

2.3 Cilji in planiranje

V procesu planiranja kot zamišljanja prihodnjega delovanja, ki bo zagotavljalo uspešnost, si zamišljamo cilje, zamišljene dosežke v določenem trenutku v prihodnosti in poti za doseganje ciljev tega poslovanja. Gre torej za določanje ciljev (strateških, taktičnih in operativnih) in poti (strategij, taktik in operativnih) za njihovo doseganje. Da bodo cilji in poti imeli določene značilnosti, morajo biti usklajeni in voditi v večjo družbenoekonomsko uspešnost. Zato pa moramo poznati trenutno stanje poslovanja (dosežene izide) ter prihodnje stanje in vplive okolja. V povedanem je tudi **logika procesa planiranja**, ki obsega naslednje korake:

- analiza poslovanja in organizacije;
- analiza in predvidevanje okolja;
- določanje ciljev;
- določanje poti za doseganje ciljev.

Zanimivo je, da avtorji, ki bolj ali manj sledijo navedenemu procesu, obenem **postavljanje ciljev neutemeljeno izključujejo iz procesa planiranja**. Certo, S. in Certo, T. (2009: 161) pravita: »Glede na to, da se planiranje osredinja na doseganje »organizacijskih« ciljev, je jasna predstavitev ciljev nujna, preden se planiranje začne.« Hitt in soavtorja (2009: 146) menijo, da so cilji prihodnja stanja podjetja, plani pa so sredstva, načini, kako doseči te cilje. Daft in Marcic (2013: 164) pa, povzemajoč Etzionija, enako kot mi, menita, da planiranje vključuje tako cilje kot poti njihovega doseganja.

Pripravi plana poslovanja v skladu s sodobnim (upravljalno)-ravnalnim procesom sledi planiranje organizacije, ki je pri uveljavljanju strategij projektna. Taktično planiranje, ki sledi predvsem načelu »bolje in več«, izvaja podjetje v bolj ali manj obstoječi organizacijski strukturi. Delo oddelkov in zaposlencev je hierarhično določeno. Cilji pa se nanašajo v tem planiranju pretežno na skupine; v njihovem določanju in doseganju sodelujejo različni zaposlenci, pogosto iz različnih oddelkov. Zato se s planiranjem ciljev in ukrepov v glavnem ukvarjajo ekipe. Ravnanje s postavljanjem ciljev je tako povezano s timskim delom in taktičnim planiranjem. **Hierarhično organizacijo** prav v tej povezavi **pogosto prekrije ekipna organizacija**.

V taktičnem odločanju: planiranju in kontroli, pa tudi sicer so cilji hierarhično povezani. Cilji podjetja so razčlenjeni na delne cilje skupin, ti pa na cilje posameznikov. Morajo pa biti cilji tako na ravneh kot med njimi usklajeni. Npr. cilj povečanja dobička je na ravni podjetja; predvsem prodaja naj

bi odgovarjala za prihodke, proizvodnja za stroške, podjetje bo vpeljalo nove proizvode; v teh okvirih bodo imeli svoje zadolžitve posamezniki. V ravnanju s postavljanjem ciljev bomo te tri ravni povezali.

2.4 Cilji in kontrola

Procesu planiranja poslovanja (vsaj posredno) sledi izvajanje, planiranju organizacije pa njeno uveljavljanje. Poudarimo, da v **procesu izvedbe ne izvajamo ciljev, temveč strategije, taktike in operativne ukrepe**, tako, da jih najprej ustrezno organiziramo in uveljavljamo, potem pa neposredno izvedemo. Posledica dejanskega izvajanja so dosežki, izidi, rezultati. Torej v procesu planiranja najprej določimo cilje, ki usmerijo naše strategije in taktike. V izvedbi pa izvajamo strategije, taktike in operativne ukrepe, potem pa ugotovimo rezultate, izide ali dosežke, do katerih so nas ukrepi pripeljali, in jih primerjamo s (planiranimi) cilji.

V ravnanju s postavljanjem ciljev smo že omenili, da so cilji postavljeni tudi na ravni posameznikov. Tako ti (enako velja za skupine in podjetje) vedno lahko sami ugotovijo, v kolikšni meri so svoje cilje dosegli. Od tod izvira ena od prednosti ravnanja s postavljanjem ciljev in v tem je razlog za vključitev samokontrole v imenovanje metode ravnanja s postavljanjem ciljev in samokontrolo. Ta drugi del izraza se sicer pogosto izpušča.

V izvedbi se pogosto pokaže, da je vzrok težavam že samo neustrezno planiranje. Podjetja v težnji po planiranju pozitivnega končnega rezultata ne najdejo poti (strategij, taktik, operativnih ukrepov), ali o njih sploh ne razmišljajo, za njegovo doseganje in zato napačno, če sploh, ocenjujejo njihove posledice. Planirane cilje štejejo že za izvedene. Pogosto zato govorimo o ciljih kot planih želja, ki niso podprti z ustreznimi ukrepi. Prav zato je povezanost ciljev in ukrepov izjemno pomembna.

3. Ravnanje s postavljanjem ciljev

3.1 Razvoj ravnanja s postavljanjem ciljev

Sam sistem ravnanja s postavljanjem ciljev je bil formalno razvit po dveh poteh. Po eni strani ga je razvil Drucker (1954) na področju planiranja in kontrole poslovanja in ga poimenoval ravnanje s postavljanjem ciljev in samokontrolo (angl. management by objectives and self-control).

Verjetno je bil razlog za to dejstvo, da so podjetja in zaposlenci v njih delovali bolj zaradi delovanja samega kot zaradi doseganja skupnih in posamičnih ciljev. **Premajhen poudarek doseganju postavljenih ciljev** oteži usklajenost, učinkovitost in uspešnost delovanja, s tem pa tudi ekipno delo zaposlencev. Posledica te pomanjkljivosti je bilo preučevanje vloge ciljev in poudarjanje njihovega velikega pomena v ravnanju, tako v planiranju kot z njegovo izvedbo povezani kontroli. Slovenski prevodi tega ravnanja ali managementa so bili različni, večinoma bolj ali manj dobesedni in z izpuščanjem drugega dela poimenovanja, samokontrole. Pogost prevod je bil management ciljev, vodenje s pomočjo ciljev, ciljno vodenje in vodenje s cilji, ki ga uporablja npr. prof. Možina (1972). Različni, pogosto napačni prevodi so posledica težav, ki jih imamo v zvezi s prevajanjem samega izraza »management« v slovenščino (glej npr. v Rozman, 1996: 5–18).

V ravnanju s postavljanjem ciljev (in samokontrolo) je Drucker povezal postavljanje ciljev in poti za njihovo doseganje v iterativnem procesu – z dajanjem rahle prednosti ciljem. Obenem je povezal planiranje ciljev in poti za njihovo doseganje s kontrolo njihove izvedbe (Rozman, 1993: 133). Izraz samokontrola se je kmalu izgubil iz naziva metode, čeprav ne moremo reči, da se samokontrola dejansko ni upoštevala, mogoče le v manjši meri. Seyna (1986: 116–123) šteje, da tudi v opustitvi poudarka kontroli lahko iščemo vzroke, da se je metoda, začeta v letu 1954, dobrih deset let pozneje že znašla pod precejšnjo kritiko. Sami sicer menimo, da je bila ta umestna kritika bolj povezana z uporabo ravnanja s postavljanjem ciljev v nagrajevanju, ki ga v tem prispevku podrobneje ne obravnavamo, kot pa z uporabo v planiranju in kontroli. Zato za zdaj le poudarimo, da **je vloga tega pristopa v planiranju in kontroli** zlasti v ugotavljanju ključnih področij za uspešnost (dobiček, stroški, prihodki itd.), **določitvi ciljev**, ki jih morajo doseči skupine, zlasti ekipe, v določitvi **ukrepov, rokov in oseb**, ki so za njihovo izvedbo odgovorne, **in kontroli doseganja ciljev**. **Ravnanje s postavljanjem ciljev** opredeli Odiorne (1965: 55–56) kot **proces, v katerem nadrejeni in podrejeni skupaj določijo cilje in odgovornost posameznika za dosežene rezultate**. V uporabi metode ravnanja s postavljanjem ciljev sta tako bistvena planiranje in kontrola ukrepov, ki posledično sicer omogoča tudi pregled dela zaposlencev in oceno njihove uspešnosti (v doseganju skupaj postavljenih ciljev oziroma dosežkov), ni pa to z vidika celotnega pristopa ključnega pomena.

Druga smer razvoja tega pristopa je šla, kot že omenjeno, v iskanje možnosti izboljšanja nagrajevanja posameznikov z ocenjevanjem njihove uspešnosti. Zaradi razvoja proizvodnje, pa tudi drugih poslovnih funkcij je bilo vse težje ugotavljati neposredne rezultate dela posameznikov (npr. z normami), zaradi česar se vse bolj uveljavlja osebno ocenjevanje uspešnosti, v katerem nadrejeni ocenjujejo delo svojih podrejenih. McGregor (1957), Likert (1959) in njuni sodobniki so menili, da uspešnost dela zaposlencev lahko ravnatelji ocenjujejo le na podlagi zabeleženih rezultatov, predvsem v primerjavi s postavljenimi cilji. Zaposlenci morajo svoje napore usmeriti v doseganje skupaj postavljenih ciljev. To pomeni, da je poudarek na razmerju med nadrejenim in posameznim podrejenim zaposlencem, čigar ocena uspešnosti se po navadi izvaja enkrat letno s primerjavo med doseženimi rezultati in postavljenimi cilji. Samo ocenjevanje je tako najprej razgovor o opravljenem delu, ki mu sledi ustrezna nagrada.

Že omenjeni McGregor navaja tri razloge za izvajanje ocene delovne uspešnosti:

- omogočajo ustrezno nagrajevanje, napredovanje in razvoj;
- omogočajo oceno dela in svetovanje sprememb v znanju, vedenju ipd.,
- nadrejenim omogočajo ustrezno usmerjanje zaposlencev.

V tem prispevku ne bomo podrobneje govorili o **procesu ocenjevanja uspešnosti** zaposlencev (angl. performance appraisal). V glavnem to obravnavajo dela o managementu, posebej še dela o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih (angl. HRM – human resources management). Ne glede na način izvajanja ocenjevanja uspešnosti je prihajalo do vrste slabosti. Ocenjevani zaposlenci se branijo postavljanja zanje zahtevnih ciljev in raje iščejo razloge, da (že tako nizko postavljeni) cilji niso dosegljivi. V vse bolj povezanem delovanju zaposlencev je težko osamiti vplive posameznikov na uspešnost njihovega dela. Zaposlenci pogosteje prehajajo z enega dela na drugega, njihovi nadrejeni so različni, kar vse oteži ocenjevanje. Tudi sami nadrejeni neradi ocenjujejo uspešnost podrejenih. Ocenjevanje se tako izrodi in vsi zaposlenci so ocenjeni s približno enako (povprečno) oceno uspešnosti. Vse to je obenem še povezano z veliko papirnega dela (poudarek je bolj na izpolnjevanju obrazcev kot vsebini). Predvsem povezanost ocenjevanja uspešnosti dela z nagrajevanjem, napredovanjem in kaznovanjem, negativno odzivanje podrejenih, pa tudi nadrejenih ipd. vodijo v veliko kritiko sistema in pogosto v njegovo opuščanje.

Tudi v uporabi ravnanja s postavljanjem ciljev (v prej omenjenem ocenjevanju uspešnosti se izraz ravnanje s postavljanjem ciljev redkeje uporablja) prihaja do pomanjkljivosti. Pogosto so te sicer tudi povezane z ocenjevanjem delovne uspešnosti; drug razlog pa je predvsem v tem, da zaposleni v želji po preseganju ciljev radi postavljajo nizke cilje. Tako je pristop ravnanja s postavljanjem ciljev sicer veliko obljubljal, a se je izrodil v veliko administriranja in ocenjevanje zaradi ocenjevanja. Po streznitvi, ko je bil pomen ravnanja s cilji realno ocenjen, je **ravnanje s postavljanjem ciljev** šele dobilo ustrezno mesto in **postalo filozofija ravnateljstva**: postavljanje zahtevnih, dolgoročnih in kratkoročnih ciljev in iskanje najbolj ustreznih poti za njihovo doseganje ter določitev vloge zaposlenih pri tem, vse povezano z ustrezno (samo)kontrolno.

4. Primer ravnanja s postavljanjem ciljev

4.1 Povezanost letnega planiranja in ravnanja s postavljanjem ciljev

Čeprav ne zanikamo pomembne vloge določanja ciljev v povezavi z nagrajevanjem in ocenjevanjem uspešnosti dela zaposlenecv (teoretično je utemeljena, a vprašljiva v praksi, zlasti če ocenjevanje ni smiselno izvedeno), štejemo za pomembnejšo vlogo ravnanja s postavljanjem ciljev v planiranju in kontroli. Pri tem menimo, da je **ravnanje s postavljanjem ciljev najbolj smiselno povezano z letnim planiranjem**, kar smo že omenili.

V letnem (taktičnem) planu si predvsem zamislimo, kako bi lahko obstoječe poslovanje izboljšali in povečali. Pri tem si pomagamo z analizo poslovanja v preteklem in tekočem letu ter analizo in predvidevanjem okolja v prihodnjem, planskem letu, pri čemer ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju. Vse te lahko določimo, sicer manj utemeljeno, tudi intuitivno. Najbolj ustrezna je povezava obeh načinov. Na tej osnovi smiselno planiramo prihodnje poslovanje: cilje in poti (taktike) do njih. Med možnimi cilji in potmi do njih izbiramo tiste, ki zagotavljajo večji (kratkoročni) uspeh. Planiramo prodajo, proizvodnjo in druge poslovne funkcije, torej poslovanje, s čimer pokažemo na možno izvedljivost plana, pa tudi uspeh in uspešnost, da lahko izberemo in utemeljimo najboljšo rešitev. Poslovanje, zlasti kot postavljene cilje, prikažemo v planskih tabelah. **Razlike med že doseženim in**

planiranimi cilji bodo posledica ukrepov (in okolja), **ki jih že izvajamo ali jih** še bomo izvajali. Ukrepi pa so v samem planu le približno zamišljeni; ni še postavljena organizacija njihovega izvajanja: povezava med planom in neposredno izvedbo ter preskok s ciljev podjetja na skupine in posamezne zaposlene. Postavlja se vprašanje natančnejše opredelitve ukrepov, njihovih nosilcev, rokov ipd.

Pogost problem v praksi podjetij je prav v neusklajenosti ciljev in ukrepov. Podjetja se pogosto upirajo postavljanju zahtevnejših ciljev. Tako postavljeni cilji pa pokažejo nizek planirani uspeh ali celo zgubo. Sprejetje takega plana pa spet ni zaželeno, zato ga »izboljšajo« s postavitvijo npr. (nerealnih) višjih prodajnih cen ali znižanjem nabavnih. Tako brez vsake utemeljitve (nameranih ukrepov) sprejmejo le na videz ustrezen plan. Prav zato je povezava ukrepov in ciljev oziroma njihovih posledic v dosežkih, tako v zamišljanju kot izvajanju, še kako pomembna.

4.2 Določitev planiranih ciljev

V procesu planiranja smo kot začetni fazi omenili analizo poslovanja ter analizo in predvidevanje okolja. Probleme in prednosti ugotavljamo z analizo poslovanja, priložnosti in nevarnosti z analizo in predvidevanjem okolja. Tovrstne analize pripravljajo ustrezne službe, npr. planska, lahko pa tudi poslovno-funkcijski oddelki ali pa računovodstvo. Smo pa tudi omenili ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na osnovi intuitivnega znanja ravnalcev in strokovnjakov. Poleg spiska (glavnih) problemov, priložnosti itd. je pomembno določiti tudi njihov vpliv na uspeh podjetja. Pomembnost problemov, priložnosti itd. mora podati analiza in/ali poznavalci. Na tej osnovi je ključna **naloga ravnateljev določitev ciljev in njihove pomembnosti**. Pri tem omenjeni udeleženci sodelujejo in lahko uporabljajo različne ustvarjalne tehnike. Najboljša je uporaba več metod, npr. ugotovitev možnih problemov z analizo poslovanja, dopolnjena še z intuitivnim pristopom poznavalcev. V reševanje ali preprečevanje pomembnih problemov, izkoristek pomembnih priložnosti, izogibanje nevarnostim bo tako usmerjeno ukrepanje v planiranju. Pogosto pa so planirani cilji v podjetjih postavljeni enostavno v primerjavi z doseganji, ne da bi določili razloge za te spremembe.

Opozorim naj še na to, da so cilji poslovni in organizacijski. Rešitev težav s plačilno sposobnostjo, znižanje stroškov, izboljšanje neustrezne strukture izdelkov ipd. so poslovni, izboljšanje motiviranosti za

delo, postavitev ustrezne vizije, oblikovanje notranje kontrole ipd. pa organizacijski cilji. Omenimo še, da so organizacijski cilji in ukrepi namenjeni zagotavljanju doseganja poslovnih ciljev. Poslovni cilji so praviloma že vključeni v planiranje, v podrobnostih jih prikazujejo planske tabele, organizacijske pa tudi drugi dokumenti. Seveda nas v ravnanju s postavljanjem ciljev zanimajo le pomembni, širši cilji. Upoštevanje velikega števila ciljev ima podobne posledice, kot če ciljev sploh ne poznamo. Opozorimo pa, da tako postavljenih ciljev še ne smemo sprejeti. Preveriti moramo, ali so cilji dejansko dosegljivi, in ugotoviti, ali bodo posledice doseganja ciljev oziroma planiranih ukrepov vodile k uspešnosti poslovanja kot celote. Tako začetni določitvi ciljev sledi predlaganje ukrepov; tem lahko sledijo spremembe v ciljih, spremenjenim ciljem spremembe v ukrepih. Govorimo o iterativnem procesu planiranja in približevanju sprejemljivi (uspešni) rešitvi, ki sta v praksi najbolj ustrezna in pogosta.

4.3 Določitev ukrepov za doseganje cilja

Ključne probleme in priložnosti torej spremenimo v cilje, npr. »povečanje prihodkov na določeno višino ali za določen odstotek«, »znižanje zalog za določen odstotek« ali pa »sprememba sistema nagrajevanja«. Cilji spreminjanja organizacije po navadi niso kvantificirani. **Cilji poslovanja so vezani predvsem na področja povečanja prihodkov, zmanjševanje stroškov, zmanjševanje vezanih sredstev in plačilno sposobnost podjetja. V doseganju ciljev sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov.** To pomeni, da je iskanje in razvijanje ukrepov za doseganje ciljev ekipno delo.

Za doseganje vsakega pomembnega cilja smiselno postavimo time ali ekipe, ki bodo tudi odgovorne za izvedbo. V njih bodo osebe, ki sodelujejo v doseganju teh ciljev, pa je zato smiselno, da sodelujejo tudi v določanju ukrepov. Določiti je treba tudi usklajevalca ekipe. Smiselno je, da že v samem planu, v planskih tabelah ob pomembnih postavkah (po položaju in poimensko) imenujemo odgovorno osebo, ki jo praviloma določa organizacija. Npr. za prihodke je odgovoren ravnatelj prodaje. K večjim prihodkom pa lahko prispevajo proizvajalci v proizvodnji, prodajalci v prodaji, nagrajevanje in še kdo. Te osebe bodo torej postale člani ekipe za povečanje prihodkov. Ekipa bo najprej predlagala ustrezne ukrepe in jih jasno opredelila. Predlaganje ukrepov je ustvarjalno delo, saj obstaja vrsta možnih ukrepov in lahko poteka na različne načine; spet omenimo tehnike spodbujanja ustvarjalnosti.

Člani ekipe predlagajo svoje ukrepe in sodelujejo v iskanju ukrepov drugih, saj so ukrepi povezani. Pogosta težava v tem procesu je pomanjkanje ustvarjalnosti in zamišljanje le ustaljenih ukrepov; težava je v neusklajenosti ukrepov in v nevarnosti, da posamezni člani predlagajo le ukrepe, za katerih izvajanje bodo zadolženi samo drugi člani. Vloga usklajevalca ekipe je zato še kako pomembna.

Rezultat dela posameznih ekip je (formalno) obrazec ravnanja s predlaganimi ukrepi za doseganje cilja. Preveliko število ciljev in poglobljeno obravnavanje tudi nepomembnih ciljev ne vodi v osredotočenje na ključne cilje. Po drugi strani pa drži, da preveliko dajanje prednosti samo ciljem, ki so vključeni v ravnanje s postavljanjem ciljev, lahko povzroči, da obravnavani cilji vodijo v neupoštevanje manj pomembnih ciljev.

Tako kot izbira pomembnih ciljev je pomembna tudi izbira najbolj ustreznih ukrepov, za katere se člani ekipe strinjajo. Za te ukrepe bo ekipa, oziroma odgovorna oseba za doseganje cilja, določila odgovorne osebe za njihovo doseganje in ocenila predvideni vpliv ukrepa na doseganje postavljenega cilja. Sočasno bodo določeni tudi roki za izvedbo ukrepa. Smiselno je uporabiti obrazec, iz katerega so jasno vidni cilj, ukrepi, zadolžitev in odgovornost za njihovo izvajanje ter roki in po možnosti še ocenjen prispevek posameznega ukrepa.

Nekateri ukrepi so kompleksni in zanje je smiselno širši ukrep prikazati kot cilj, za katerega določimo ožje ukrepe. Npr. k večjim prihodkom lahko prispevata boljši asortiman in sprememba procesa v proizvodnji. Za doseganje ustrežnejšega asortimana so smiselni različni ukrepi od iskanja novih kupcev do izboljšav v proizvodnem procesu. Podobno velja za spremembe proizvodnega procesa. Tako govorimo o več ravneh postavljanja ciljev, pri čemer ukrepi višje ravni postanejo cilji nižje ravni. Po navadi gre v sistemu ravnanja s postavljanjem ciljev za 2–4 ravni.

Tako ob sprejemanju letnega plana sprejmemo tudi program ukrepov za doseganje najbolj pomembnih ciljev. Na tej osnovi lahko ugotovimo pričakovane posledice ciljev in ukrepov na uspeh in uspešnost poslovanja. Zbirni plani poslovnega izida, sredstev in virov ter finančnih tokov nam potrdijo sprejemljivost ali nesprejemljivost ciljev in ukrepov. Lahko izdelamo, zlasti za potrebe spremljanja izvajanja, tudi **preglednico vseh ciljev**, grupirano po področjih in zbrano po ravneh, v kateri zapišemo izhodiščno in planirano stanje, odgovorne osebe in roke ter učinke.

4.4 Kontrola izvajanja ukrepov

Izvajanje ukrepov in doseganje planiranega cilja spremljamo sproti ali občasno, npr. v primeru letnega plana vsak mesec ali četrletno. Ravnalec ekipe spremlja izvajanje posameznih ukrepov in odloča o izvedbi. Lahko uporabimo enak obrazec kot v programu ukrepov, le da namesto planiranih vrednosti in ukrepov navajamo dejanske, dosežene vrednosti in ukrepe. Primerjava pa pokaže odstopanja in je začetni del analize doseganja plana. Možno je tudi obrazec programa ukrepov dopolniti z dodatnimi kolonami, ali pa z dodatnimi vrsticami, pri čemer gornja predstavlja predviden ukrep in posledice, spodnja pa izveden ukrep in dejanske posledice. Dodamo pa lahko še kolono za opombe in razlage odstopanj. Vse planirane cilje, ukrepe in učinke tako spremljamo v njihovem izvajanju. Izvedene ukrepe – dosežene cilje umaknemo iz programa in ob vsakem letnem planu postavimo nove.

4.5 Nekatere slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev

Mnoge prednosti, pa tudi nekatere slabosti ravnanja s postavljanjem ciljev smo omenjali sproti. Nepovezanost s planom odvrne pozornost od samega planiranja, čeprav ni nujno, da vsi cilji v sistemu ravnanja izvirajo iz plana. Slabost je lahko preveč osredotočenja le na ukrepe za doseganje ciljev, ki so v programu ravnanja s postavljanjem ciljev, manj pa na druge ukrepe.

Povezanost z nagrajevanjem vodi v nizke cilje in izogibanje lastnim prizadevanjem. Čeprav smo sami skeptični glede povezave doseganja ciljev z nagrajevanjem, moramo navesti mnenje večine avtorjev (omenimo le Lockeja in soavtorja, 1988: 23–39), da mora biti doseganje ciljev nagrajeno. Sami predlagamo nagrajevanje v povezavi s cilji le v smislu stalnega doseganja in preseganja ciljev v primerjavi z dosežki predhodnega obdobja.

Pogost problem pri nas, ki ga doslej nismo omenili, je tudi kultura. Slovenska najprej ne loči med namenom in cilji. Pri ciljih pa ne vključuje postavljanja zahtevnih ciljev. To ugotavlja tudi Hofstede v svojem delu o kulturah, posebej pa še v delu, v katerem se sprašuje o uporabi metod v različnih deželah (1980). V svojem temeljnem delu o kulturah Hofstede ugotavlja, da v precej državah, med katerimi je bila tudi takratna Jugoslavija s svojimi podjetji, podjetja niso pripravljena razmišljati in sprejemati zahtevnih ciljev. V mnogih podjetjih zato sistem ravnanja s postavljanjem ciljev deluje formalno le nekaj časa po uvedbi, potem pa klavrno propade. Menim,

na osnovi svojih izkušenj, da gre to pripisati slovenski kulturi postavljanja nezahtevnih ciljev in iskanju razlogov, da se bolj zahtevnih ciljev ne da doseči.

5. Zaključek

V procesu ravnateljstva planiramo, uveljavljamo in kontroliramo cilje – prihodnja stanja in poti do njih. V samem planiranju si zamišljamo cilje, zanje pa istočasno razmišljamo, vsaj okvirno, o ukrepih. Odločamo se o njih in jih usklajujemo, s tem pa uravnavamo tudi proces izvajanja – poti do postavljenih ciljev, ki naj bi mu s tem zagotovili čim večje doseganje uspešnosti. Te pogosto niso sestavni del plana; je pa smiselno, da **ob letnih planih postavimo in formalno sprejmemo tudi program ukrepov**, zlasti na področjih, kjer predvidevamo večje spremembe. Planiranje sicer uči, da poteka določanje ciljev in poti do njih sočasno; realnost in izvedljivost ciljev pomenita, da poznamo poti, ki bodo vodile k doseganju ciljev. Vendar dajemo rahlo **prednost postavljanju (zahtevnih) ciljev** (in na tem gradi ravnanje s postavljanjem ciljev), tako da bomo morali razmišljati o ukrepih za njihovo doseganje. Ko ugotovimo te poti, cilje in poti skupaj sprejmemo. Če je prvi predlog tega prispevka **sočasno in iterativno razmišljanje o ciljih in poteh do njih**, z rahlo prednostjo, dano ciljem, potem kot drug predlog dodajamo, da je smiselno v planskih tabelah, predvsem zbirnih (poslovni izid, sredstva in viri, finančni tokovi), **dodati kolono, v kateri bodo zapisane odgovorne osebe za povezana področja**, s tem pa tudi za delne plane teh področij. V povezavi s planiranjem potrdimo, da je tako **razmišljanje o ciljih kot poteh za njihovo doseganje sestavni del planskega procesa**.

Strateški cilji so povezani s strateškim, taktični s taktičnim in operativni z operativnim planiranjem. Postavljenim ciljem in strategijam ne sledi neposredno izvajanje, temveč planiranje organizacije. V izvajanju strategij koristimo projektno organizacijo, v izvajanju strategij timsko organizacijo v okviru klasične organizacije (projektno-matrično), v operativi pa hierarhično organizacijo. Kot pomembno ugotovitev prispevka poudarimo, da je **ravnanje s postavljanjem ciljev povezano z letnim planiranjem in mora postati njegov sestavni del**, ki v največji možni meri zagotavlja smotrno izvedbo plana.

V sami izvedbi pa uveljavljamo in izvajamo strategije, taktike in operativne ukrepe. V kontroli tako kontroliramo najprej organizacijo, potem pa še omenjeno izvajanje. Izvajanje pa nas pripelje do dosežkov, izidov ali rezultatov. **Tako so cilji po eni strani vodilo planiranemu delovanju, rezultati pa so posledica dejanskega delovanja.**

V procesu ravnanja s cilji izhajamo iz problemov in prednosti. Te spremenimo v cilje, ki jih dosegajo med seboj povezani zaposleni. Za doseganje določijo ukrepe in odgovornost (vsebinsko in časovno) za njihovo izvedbo. Cilji na različnih ravneh so povezani v sistemu. Tako jih planiramo in tudi analiziramo izvedbo. Sam proces kontrole izvajanja ukrepov pokaže tudi **uspešnost dela predvsem ravnalcev različnih skupin**, oddelkov in ekip in zanje omogoča ustrezno oceno uspešnosti njihovega dela, s tem pa lahko tudi vpliva na njihovo nagrajevanje, napredovanje, izobraževanje in usposabljanje, pa tudi prekinitev delovnega razmerja.

Uporabo ravnanja s postavljanjem ciljev vidimo predvsem v taktičnem planiranju. Najbolj pomembne cilje posebej obravnavamo in zanje določamo ukrepe. Bistvena prednost ravnanja s postavljanjem ciljev je tako v razmišljanju zaposlenih o tem, kako bi dosegli zahtevne cilje, ne pa utemeljevanje, da se jih ne bo dalo doseči, in posledično v sprejemanju neustreznih planov. S postavljanjem ciljev in njihovo kontrolo tako prispevamo ne samo k boljšemu planiranju in kontroli, temveč predvsem k večji uspešnosti poslovanja.

Literatura in viri

1. Certo, Samuel C. in Certo, Trevis C. (2009). *Modern Management*, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Chatterjee, Sayan (2005). Core Objectives in Designing Strategy. *California Management Review*, 47 (2): 33–49.
3. Etzioni, Amitai (1984). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Daft, Richard L. in Marcic, Dorothy (2013). *Management: The New Workplace*, 9. izdaja. Australia: South-Western.
5. Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper&Row.
6. Hitt, Michael A., Black, Stewart J. and Porter, Lyman W. (2009). *Management*, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
7. Hofstede, Geert (1980). *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* *Organizational Dynamics*: Summer.
8. Likert, Rensis (1959). A Motivational Approach to Management. *Harvard Business Review*, 37(4): July–August.
9. Locke, Edwin A., Latham, Gary O. in Erez, Miriam (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13: 23–39.
10. McGregor, Douglas (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 35 (3): May–June.
11. Miller, C. C. in Ireland, R. D. (2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-paced 21st Century. *Academy of Management Executive*, February: 19–30.
12. Možina, Stane (1972). *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba Obzorja.
13. Možina, Stane (1988). *Načrtovanje delovnih ciljev v organizaciji z reševanjem problemov*. Ljubljana: RCEF.
14. Možina, Stane (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Odiorne, George S. (1965). *Management by Objectives*. New York: Pitman Publishing Corporation.
16. Robbins, Stephen P. in Coulter, Mary (2009). *Management*, 10. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
17. Rodgers, R. in Hunter, J. E. (1991). Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, April: 322–336.
18. Rozman, Rudi (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Rozman, Rudi (1996). Kako prevesti management v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje. *Organizacija* 29 (1): 5–18.
20. Rozman, Rudi in Kovač, Jure (2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
21. Seyna, Eugen J., (1986). MBO: The Fad That Changed Management. *Long Range Planning*, 19(6), December (116–123).

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v podjetjih se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov domačih ter tujih posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil od njegove ustanovitve do leta 2016.

Pogovor z dr. Juretom Knezom, direktorjem podjetja DEWESoft, d. o. o., izdelava programske opreme in proizvodnja elektronskih komponent

Vojko Toman

e-pošta: info@sam.si

V Društvu slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje DEWESoft, d. o. o., izdelava programske opreme in proizvodnja elektronskih komponent (v nadaljevanju DEWESoft). DEWESoft je trboveljsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2000. Od ustanovitve ga vodita soustanovitelja



dr. Jure Knez in Andrej Orožen. Podjetje danes velja za enega izmed vodilnih proizvajalcev merilnih instrumentov doma in po svetu. S svojimi inovativnimi rešitvami pomaga vodilnim podjetjem v letalski, avtomobilski, transportni industriji, gradbeništvu in energetiki pri razvoju izdelkov, še preden pride do njihove prve vgradnje. DEWESoft s svojo opremo omogoča proizvajalcem s pomočjo številnih testiranj v razvojni fazi razviti njihove izdelke do stopnje, da so vrhunski, varni, zanesljivi in primerni za uporabo. DEWESoftovo celostno rešitev na področju merilne tehnike sestavlja



O dr. Juretu Knezu

Dr. Jure Knez je leta 1996 diplomiral na Fakulteti za strojništvo in nato leta 2002 zaključil še doktorski študij. Njegova poklicna pot pa je od leta 2000 naprej povezana s podjetjem DEWESoft.

visokozmogljiv programski paket Dewesoft, ki omogoča enostaven zajem podatkov in njihovo analizo. Podjetje je na trg vstopilo kot izključno programsko podjetje, a je v letih 2008–2014 nekoliko spremenilo poslovni model in začelo izdelovati še lastno linijo instrumentov ter tako povežalo znanja s področja računalništva in merilne tehnike. S tem je lahko ustvarilo izdelke, ki skupaj s programskim paketom ponujajo razvojnim laboratorijem celovito rešitev. Danes proizvodna linija šteje 45 inovativnih izdelkov, ki zaradi svoje vsestranskosti in odličnega programskega paketa sodijo med inovativnejše

izdelke na trgu. Sedež podjetja je v Trbovljah, kjer so locirani tudi razvoj programskega paketa in elektronike, celotna proizvodnja ter CNC-proizvodnja. Podjetje je prisotno na trgih v več kot štiridesetih državah sveta. Hčerinska podjetja so v Avstriji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Rusiji, na Kitajskem, Švedskem, v Franciji, Indiji, Ameriki in Singapurju. V večini preostalih držav po svetu pa so locirani še distributerji. Izdelke uporabljajo svetovno znana podjetja, kot so NASA, Boeing, Škoda, GM, Audi, Toyota, Bridgestone, Caterpillar, Valeo, Rolls-Royce, Honeywell, Harley Davidson in Lockheed Martin.

Več podatkov o podjetju v obdobju od 2014 do 2017 je v spodnji tabeli.

DEWESoft	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016	Uresničeno 2017
Vsi prihodki v EUR	11.568.623	13.845.556	16.179.693	18.489.037
Čisti poslovni izid v EUR	4.189.791	4.324.828	3.982.007	3.929.428
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	110.258	94.018	71.107	61.397
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	36,22	31,24	24,61	21,25
Donos na kapital v %	57,83	38,64	26,68	22,06
Povprečno število zaposlenih	38	46	56	64

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali dr. Jureta Kneza, direktorja podjetja DEWESoft.

VPRAŠANJA

1. Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

Prvi ključni mejnik je vsekakor ustanovitev podjetja, ko smo začeli delati programsko opremo za tehnične meritve. Naslednji večji korak se je zgodil leta 2009, ko smo začeli izdelovati resne merilne instrumente, s čimer smo povezali programsko in strojno opremo v celovite rešitve. Leta 2011 smo začeli ustvarjati lastno prodajno mrežo, s čimer smo stabilizirali poslovanje.



2. Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so vaši najpomembnejši procesi?

Podjetje obvladuje vse poslovne funkcije, potrebne za svoje delovanje. Še posebej smo ponosni na lastno razvito programsko opremo, ki je osnova našega poslovanja in brez katere si ne znamo več predstavljati našega dela.

3. Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno z motiviranjem in komuniciranjem) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?

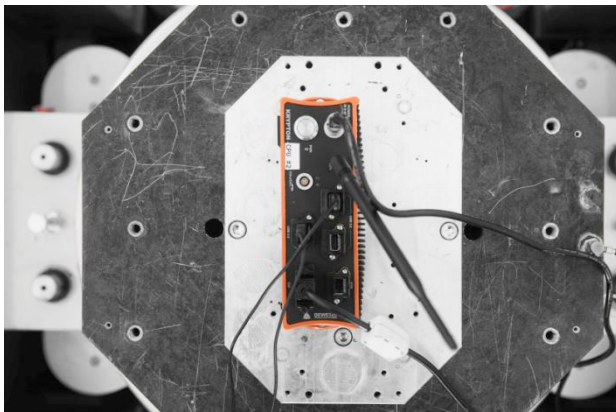
V podjetju smo pred nekaj leti doživeli prehod čez 50 zaposlenih, trenutno nas je v Sloveniji 75, skupaj z našimi predstavništvi po svetu pa 150. Vzgojiti smo morali svoj srednji sloj managementa, ki prevzema funkcije vodenja v podjetju. To je nujno potrebno in izredno pomembno pri tej velikosti podjetja.

4. Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška sestava, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost ali morda kaj drugega?

V podjetju imamo urejeno odprto knjigovodstvo, ki je na voljo v vpogled vsem zaposlenim. Glede na dogovorjen cilj – dodano vrednost v podjetju – izplačujemo vsakomesečno nagrado. To nagrado lahko zaposleni pretvorijo v delež v podjetju in tako postanejo solastniki. Že 15% delež podjetja je tako v rokah zaposlenih, preostalo pa si deliva ustanovitelja podjetja.

5. Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkoriščajo. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?

Vizija je osnova za uspešno delo podjetja. V DEWESoftu imamo vedno pripravljen petletni plan dela. Plan se vsekakor spreminja glede na potrebe strank, glavni načrt razvoja produktov in podjetja pa ostaja isti.



6. Intelktualna lastnina postaja čedalje pomembnejši dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot direktorja podjetja? Kako ravnate z njo?

Intelktualna lastnina in lastni razvoj sta nujno potreben pogoj za uspešno delo podjetja. V podjetju sicer imamo nekaj patentov za ključne tehnologije, vendar pa je hitrost razvoja novih rešitev tisto, kar nas dela močne.

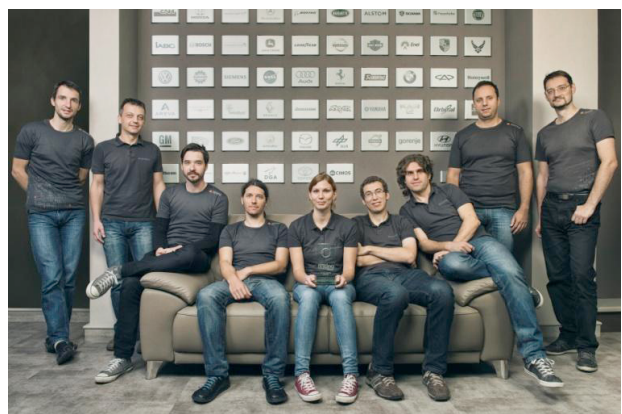


7. Zadnja gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, je v podjetja prinesla marsikatero spremembo. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram?

Zadnja kriza nas je pripeljala do statusa ponudnika celovitih rešitev, saj smo v času krize izdelali cenovno ugoden merilni instrument, drugačen od do tedaj poznanih rešitev, tako da smo tisto krizo zares dobro izkoristili.

8. Kaj se po vašem mnenju lahko druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?

Vsako podjetje mora delovati finančno stabilno in nenehno vlagati v razvoj. Država bi morala delovati podobno. Zavedati bi se morala, da nima monopola, temveč mora biti konkurenčna preostalim državam v službi državljanov in bi morala skrbeti za to, da so finančni prihodki in odhodki usklajeni in da omogočajo razvoj družbe kot celote.



Ekipa za razvoj programske opreme

Dr. Vojko Toman je direktor Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Po diplomu na Fakulteti za strojništvo je svojo poklicno pot začel kot strojni projektant, kasneje pa spoznal tudi druga področja, kot so management, ekonomika, kadrovanje, informacijska tehnologija in svetovanje, ter sodeloval pri različnih projektih. Ob delu se je vseskozi tudi dodatno izobraževal. Doktorat ima na področju managementa in organizacije. Prepletanje med teorijo in prakso mu omogoča poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh.



Poročilo o izvedeni 5. mednarodni konferenci o managementu in organizaciji SAM 2018

Društvo slovenska akademija za management je ob podpori Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani v četrtek, 14. junija, in petek, 15. junija 2018, organiziralo 5. mednarodno konferenco o managementu in organizaciji z naslovom MANAGEMENT AND ORGANIZATION IN THE DIGITAL SOCIETY. Mednarodna konferenca je potekala v Hotelu Brdo na Brdu pri Kranju. Udeležence konference so z uvodnimi besedami nagovorili: prof. dr. Tomaž Čater, predsednik Društva slovenska akademija za management, doc. dr. Aleša Saša Sitar, predsednica organizacijskega odbora konference, in prof. dr. Matej Černe, predsednik programskega odbora konference.

Konference so se udeležili predstavniki različnih univerz in fakultet iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Makedonije, Norveške, Italije, Madžarske, Albanije in Nizozemske ter iz nekaterih slovenskih podjetij, med katerimi se je razvila živahna diskusija o različnih vidikih digitalizacije in izzivih, ki jih prinaša za management in organizacijo. Predstavljenih je bilo 17 prispevkov.

Prvi dan je konferenco pričel predsednik Društva SAM prof. Tomaž Čater, ki je pozdravil udeležence, nakar je Aleša Saša Sitar predstavila praktične informacije organizacijske narave. Matej Černe je nato pozdravil udeležence z vsebinskim nagovorom, vezanim na temo konference, ter predstavil prvega uvodnega govornika Christiana Fieselerja iz Norveške poslovne šole v Oslu. Uvodni govornik je razpravljal o poglavitnih izzivih umetne inteligence za področji managementa in organizacije ter primerjal management v digitalni dobi z vzgajanjem rastlin.

V prvi sekciji predstavitev prispevkov je Petar Vrgović predstavil članek o odprtih inovacijskih sistemih v državah v razvoju, čemur je sledila predstavitev Matije Marića o zahtevah dela in

inovativnosti zaposlenih. V drugi sekciji so sledile tri prezentacije; Gaetano Bruno Ronsivalle je predstavljal članek o odločanju v organizacijah na podlagi digitalnih vmesnikov, Gemma Newlands je govorila o delitvenem gospodarstvu, Melita Balas Rant pa o pomembnosti vrlin posameznikov v luči digitalne preobrazbe.

Po kosilu, ki se je odvijalo v restavraciji Hotela Brdo, so se udeleženci zbrali za dve popoldanski sekciji. V tretji sekciji dneva je Marthe Berntzen predstavljala članek o vodenju v virtualnih timih, Edit Terek pa prispevek o vplivu informacijske tehnologije na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizacijah. Sledila je predstavitev Petra Nientieda, ki je govoril o motivaciji zaposlenih, ki delajo z znanjem, Danijela Brečko pa o kompetencah vodenja v digitalni dobi.

Zadnja sekcija prvega dne konference se je začela s predstavitev Laure Fink o digitalni preobrazbi in organizacijski kulturi. Nato sta Lea Jenič in Amadeja Lamovšek predstavili prispevek o medgeneracijskih razlikah v zaznavanju avtoritete in pripadnosti. Zadnja predstavitev prvega dne, ki jo je opravila Nevenka Maher, se je nanašala na management neotipljivih dejavnikov v digitalni družbi EU. Po tej sekciji so se udeleženci zbrali v prijateljskem ozračju hotelske restavracije na gala večerji, kjer so razpravljali o načrtih za prihodnje raziskovanje in možnih sodelovanjih.

Drugi dan konference se je začel z drugim uvodnim govorom, tokrat s strani Mateje Lavrič iz podjetja Kolektor Ventures, ki je predstavljala praktično plat digitalne preobrazbe. Sledili sta še dve sekciji. Najprej sta Anton Manfreda in Andrea Kő predstavila študije primerov digitalne preobrazbe iz Slovenije in Madžarske, nato pa je bil na sporedu prispevek Amile Pilav-Velić o digitalnem trženju

v branži telekomunikacij. Matej Černe je za konec sekcije predstavil članek o povezavi med digitalnimi veščinami, njihovo uporabo na delovnem mestu in inovativnim vedenjem posameznikov.

Zadnja sekcija drugega dne konference je vključevala še dve predstavitvi. Laura Fink je predstavila prispevek o dejavnikih sprememb in motivatorjev med digitalno preobrazbo, nato pa je Bálint Blaskovics v zadnji predstavitvi predstavil članek o virtualnem projektnem managementu. Konferenca se je nato zaključila z zaključnimi mislimi organizatorjev Mateja Černeta in Aleše Saše Sitar, ki sta se zahvalila avtorjem, recenzentom in

članom organizacijskega in programskega odbora konference, čemur je sledila kratka razprava o možnih temah za naslednje konference. Neformalna razprava se je nadaljevala v okviru kosila v hotelski restavraciji.

V okviru spletne strani Društva SAM <http://sam-d.si/5-mednarodna-konferenca-o-managementu-in-organizaciji/> so na voljo povzetki vseh predstavljenih prispevkov, v foto galeriji z dogodka pa je na ogled tudi nekaj utrinkov s konference.

Aleša Saša Sitar in Matej Černe



**DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE**

Spoštovani,

v **petek, 14. junija 2019**, bo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani potekalo **16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji**. Naslov posvetovanja je:

»AGILNA ORGANIZACIJA«

14. junij 2019

**Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani,
Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija**

Vse pogostejše spremembe v okolju, zlasti nove tehnologije, spreminjanje potreb kupcev, zaposlenih in drugih deležnikov zahtevajo hitrejše in fleksibilno odzivanje ter prilagajanje podjetij in drugih združb, zato velike združbe kot tudi mala podjetja iščejo bolj agilne pristope v managementu in organizaciji. Koncept »agilnost« se je v povezavi z organizacijo dela najprej uporabil na področju razvoja programske opreme, kjer je agilno programiranje z razvojem različnih orodij (npr. scrum) omogočilo hitrejši razvoj in povezovanje z uporabniki že v začetnih korakih projekta. Začetki agilnosti pa sodijo v sredino prejšnjega stoletja v principe vitke proizvodnje japonskih proizvodnih podjetij (npr. Toyotin proizvodni sistem). Danes se koncept agilnosti s področja projektov informacijske tehnologije vedno bolj širi tudi na druga področja (npr. razvoj proizvodov, marketing, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih) in združbe spodbuja k bolj dinamičnemu oblikovanju dela ter spreminjanju struktur organiziranosti in procesov.

Z večjo agilnostjo združbe postanejo bolj inovativne, bolje znajo prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj združbe, razvijajo prilagodljive rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vpeljava vrednot in principov agilne organizacije pa omogoča tudi povečanje učinkovitosti. Zato agilnost povečuje tako finančno

uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse. Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to koristno, in zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev.

Agilnost je danes pomembna tako v zasebnem kot v javnem sektorju, v finančnih in nefinančnih združbah, za izkušene praktike in raziskovalce, za velike in majhne združbe. K sodelovanju z izmenjavo teoretičnih in praktičnih spoznanj vabimo avtorje prispevkov, ki preučujejo katero od naslednjih (ali sorodnih) tem:

- Značilnosti agilne organizacije, prednosti in slabosti agilnih oblik dela
- Analiza in oblikovanje agilne organizacije
- Proces spreminjanja organizacijske strukture iz tradicionalne v agilno
- Planiranje v agilnih organizacijah (strateško, taktično, operativno)
- Vodenje v agilnih organizacijah, vloga vodje v agilnih timih
- Vloga kontrole v agilnih organizacijah, samonadzor zaposlenih
- Proces odločanja v agilnih organizacijah in opolnomočenje zaposlenih

- Konflikti in obvladovanje konfliktov v agilnih organizacijah
- Ravni agilnosti v podjetju in njihovo usklajevanje: agilni vrhnji management podjetja, agilnost oddelkov, agilnost posameznikov
- Agilnost pri ravnanju z zmožnostmi zaposlenih, agilne oblike dela in zavzetost zaposlenih
- Komuniciranje in motiviranje zaposlenih v agilnih organizacijah in timih
- Značilnosti agilnih posameznikov, timov, združb, agilnost kot sposobnost organizacije, timov, posameznikov
- Vpliv agilne organiziranosti na uspešnost poslovanja podjetij in drugih združb
- Koristi agilnosti za neprestane izboljšave, inovacije in inoviranje v agilnih organizacijah
- Značilnosti in metode agilnih razvojnih timov (npr. design thinking)
- Učenje v agilnih organizacijah (npr. experiential learning)
- Negativni vidiki agilnih oblik dela (izgorelost, izzivi pri nagrajevanju, odpor srednjega managementa)
- Dejavniki, ki zavirajo vpeljavo agilne organizacije
- Značilnosti, vrednote, norme, artefakti agilne organizacijske kulture in vloga zaupanja
- Agilnost v zagonskih, malih, srednje velikih in velikih združbah
- Vloga agilnosti in pristopi vpeljevanja agilnih oblik dela v različnih panogah (npr. informacijska tehnologija, avtomobilska industrija), v zasebnih in javnih združbah
- Agilni management projektov in agilno programiranje
- Primerjava različnih orodij in metod agilnega načina dela in vitke organizacije (npr. scrum, kanban)
- Agilni pristopi za obvladovanje tveganj, agilnost in družbena odgovornost
- Modeli in primeri dobrih praks agilne organiziranosti iz konkretnih podjetij

Prispevki so lahko strokovni, kot npr. prikaz dobrih praks podjetij, ali povsem teoretični, kot npr. pregled mednarodnih raziskav v zadnjih letih. Zlasti so zaželeni prispevki, ki obravnavajo organizacijske probleme, izpostavljajo vlogo razmerij v združbah in predlagajo konkretne rešitve. Znanstveni prispevki bodo objavljeni v zborniku konference. Strokovni prispevki pa bodo predstavljeni na spletni strani Društva slovenska akademija za management. Vljudno vabljeni k sodelovanju!

Rok za oddajo povzetkov (največ ena stran) nameranih prispevkov (znanstvenih in strokovnih) je 31. januar 2019 na e-poštni naslov alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si. Kasneje prispelih povzetkov organizacijski odbor ne bo obvezan sprejeti. Povzetki bodo pregledani in izbrani do 15. februarja 2019, ko bodo izbrani avtorji prejeli navodila za pripravo prispevkov. Rok za oddajo prispevkov je 26. april 2019. Vsi znanstveni prispevki bodo recenzirani, zato bodo avtorji prejeli predloge izboljšav do 12. maja 2019. Rok za oddajo popravljenih prispevkov je 29. maj 2017. Predstavitev prispevka na posvetovanju je obvezna, sicer prispevek ne bo objavljen v zborniku posvetovanja ali na spletni strani **Društva slovenska akademija za management**.

Kotizacija za udeležbo na posvetovanju znaša (DDV je vključen v ceni):

- Avtorji, ki so člani društva SAM **50 EUR**
- Avtorji, ki niso člani društva SAM **70 EUR**

Posvetovanje bo potekalo 14. junija 2019 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana.

Nasvidenje na posvetovanju!

Programsko-organizacijski odbor:

- doc. dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- doc. dr. Darija Aleksić, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, COBIK
- dr. Laura Fink, DEMENT, d. o. o.
- prof. dr. Jure Kovač, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru
- prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- izr. prof. dr. Polona Šprajc, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru
- doc. dr. Nina Tomažević, Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani
- doc. dr. Blaž Zupan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

e-pošta: info@sam.si

Poslovno okolje in trajnostni razvoj

Red. prof. dr. Marko Jaklič



Knjiga je namenjena kot učbenik študentom zadnjega letnika dodiplomskega študija ekonomije in poslovnih ved ali pa študentom prvih letnikov podiplomskih programov poslovanja in organizacije, tudi tistim, ki se še niso srečali s študijem ekonomije. Zaradi holistične in netehnične obravnave sodobnih družbeno-ekonomskih izzivov pa je primerna za vse, ki jih zanima tematika trajnostnega družbenega razvoja in odgovornosti posameznih akterjev in institucij pri tem.

Naslov:	Poslovno okolje in trajnostni razvoj
Avtor:	Red. prof. dr. Marko Jaklič
Založba:	Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Št. strani:	330
Leto izdaje:	2017
ISBN:	978-961-240-324-9
COBISS.SI-ID:	291488000
Vrsta/vsebina:	Učbenik
Cena z DDV:	25,90 EUR

Avtopoietska organizacija

Prof. dr. Boris Bukovec

V Avtopoietski organizaciji gre za naravni preplet človekovih procesov, kar se v 4.0 (r)evoluciji nekako pozablja. Prispevki različnih avtorjev prepoznavajo, da s procesi ustvarimo strukture in avtopoietska omrežja, ki bodo sposobna z notranjo dinamiko ustvarjati avtonomen ciklični razvoj in brezkončen družbeno-kulturni razvoj.

Avtopoietska organizacija

Boris Bukovec (ur.)



Avtorji v prispevkih na različne načine predstavljajo, da gre za novo paradigmo, kako priti iz birokratskega alopoietskega v avtopoietsko organizacijo. Poudarjajo, da gre za človeka samega, ki na poti svoje samouresničitve samoaktualizira človeški potencial. Ustvarjalnemu potencialu vidikov ljubezni in svobode pripisujejo velik pomen in izpostavljajo, da v znanosti ti vidiki še niso dovolj raziskani. Usmeritev k trajnostnemu razvoju, kar je bistvo človeka, organizacije in strategije družbene odgovornosti. Avtopoieza se lahko uveljavlja kot princip vodij za prenovo slovenskega gospodarstva. Predstavljajo projektni pristop dela z mladimi. Mentorstvo izkušenih in vedoželjnost učečih je komplementarna priložnost, da skupaj učinkoviteje spoznamo in ozavestimo realno sliko našega okolja. Cilj je jasen: kakovostno harmonično življenje človeka, organizacije in družbe.

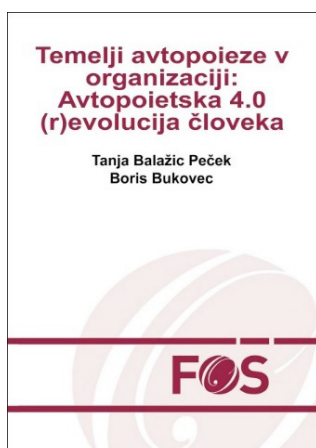
To je monografija, ki bo pritegnila vse, ki si želite svežega, zanimivega in poučnega branja o razvoju ustvarjalnih potencialov v praktičnem raziskovanju. Urednik odpira vrata na FOŠ, da se ob iskanju odgovorov na izzive prihodnosti intenzivneje osredotočamo v raziskovanje fenomena avtopoieze.

Naslov:	Avtopoietska organizacija
Avtor:	Prof. dr. Boris Bukovec
Založba:	Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Št. strani:	160
Leto izdaje:	2017
ISBN:	978-961-6974-18-9
COBISS.SI-ID:	290622464
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija
Cena z DDV:	25 EUR

Temelji avtopoieze v organizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka

Dr. Tanja Balažic Peček, prof. dr. Boris Bukovec

Pred vami je delo, ki ozavešča človeka kot svobodno bitje, v katerem je potencial radoživosti in ljubezni do ustvarjanja. Avtorja se zavedata, da organizacija ni samo družbeni pojav, ampak je živa organska celica in se tako tudi v praksi obnaša, ugotavlja zaslužna prof. ddr. Ovsenik. Zaslužni prof. dr. Ivanko prepozna, da gre za presežek na področju raziskovanja in uspešen poskus svojevrstne sinteze, kot nove kulture človeka in organizacij.



Avtopoiezo predstavita kot kompleksne procese notranje samoorganizacije in samoprodukcije, kot jih poznamo v bioloških sistemih. V družbenih sistemih z avtopoiezo skušata povezati na antropološki način človeka z organizacijo in družbo. Avtopoietske principe organizacije predstavita kot ustvarjalni potencial družbe. Na svojevrsten način povezujeta naravoslovne in družboslovne vede ter prepleteta vertikalna in horizontalna področja. Avtopoietska organizacija je pomemben znanstveni prispevek in nov obetajoč pogled v teoriji in praksi temeljne organizacije, ugotavljajo recenzenti. Tveganja, ki jih dandanes vidimo v svetu okoli nas, povežeta, da nastajajo zaradi neprisotnosti zavestnega človeka, ki je zaslepljen s potrošništvom. Organizacijo umestita v Industrijo 4.0 ali 4.0 (r)evolucije, kot vserrazsežno transformacijo. Poglobljanje v svet organizacije daje odgovore na vprašanja, s katerimi se soočajo teoretiki organizacije in podjetniki v mreži neprestane evolucije.

V kompleksnih sistemih, kot je človek v organizaciji, obstaja visoka stopnja medsebojne odvisnosti, ki je najbolj učinkovita v koherentnih sistemih, ki so učinkovito povezani, kot podaja recenzent prof. dr. Pavuna, in tu je priložnost optimizacije poslovanja in interakcije-komunikacij v družbi, za dobrobit vseh. V organizacijskem okolju avtorja pokažeta zrelost in širino, ki jo je potrebno doumeti za celovito spoznavanje in razumevanje organizacije, ki jim ni vseeno za prihodnost humane družbe, zaključuje zaslužna prof. ddr. Ovsenik.

Naslov:	Temelji avtopoieze v organizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka
Avtorji:	Dr. Tanja Balažic Peček, prof. dr. Boris Bukovec
Založba:	Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Št. strani:	224
Leto izdaje:	2018
ISBN:	978-961-6974-28-8
COBISS.SI-ID:	295390720
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija
Cena z DDV:	25 EUR

Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji

Dr. Tanja Balažic Peček

Kvalitativno raziskovanje se počasi uveljavlja, prav tako tudi avtopoieza, vendar je v tem obdobju zaznati vzpon prvega in drugega. Avtorica se s tem delom podaja v raziskovanje organizacije na svojstven način. Raziskuje avtopoiezo na vseh ravneh človeka in organizacij in ugotavlja, da je avtopoieza »živa« in daje živost tako človeku kot organizaciji. Lahko rečemo, da sodobna in 4.0 organizacija dušita samoniklost življenja in ko življenje zamira, organizacija umira.

**Kvalitativno
raziskovanje koncepta
avtopoieze
v organizaciji**

Tanja Balažic Peček



Raziskovanj organizacij s kvalitativnimi metodami ni veliko, še vedno prevladujejo kvantitativne metode. Avtorica uporabi ustvarjalen pristop že pri pripravi koncepta raziskovanja. Zanima jo, kako poiskati gradnike avtopoieze v organizaciji in kako jih oblikovati, da bi lahko prepoznali, ali se organizacije med seboj ločijo oziroma ali imajo različne avtopoietske gradnike. Odgovore in ustreznost odločitve išče pri različnih avtorjih, ki so to področje že raziskovali in imajo praktične izkušnje. Njeno raziskovanje je stalno povezovanje z naravnimi principi in na tak način izdela metodologijo kot življenjski krog. Izbere preizkušeno in uveljavljeno programsko ordje Atlas.ti za analizo besedil. V sodelovanju naredi kvalitativen pregled znanstvenih člankov in pri tem poda izkušnjo, da tovrstna analiza zahteva globino raziskovalca. Koncept avtopoieze predstavlja novost v smislu povezovanja akcijskega raziskovanja v spiralnem AR modelu in praktičnega povezovanja.

Kvalitativni princip raziskovanja je blizu človeku in organizaciji in pomeni evolucijski preskok ustvarjalnega raziskovanja. Avtorica poskuša zainteresirati bralca in raziskovalca z značilnimi samovprašanji. Medtem ko so bila v mehanistični paradigmi raziskovanja usmerjena v kvantiteto, je sedaj napočil čas, da raziskujemo kvalitativno v smeri organsko-humane paradigme. Zadovoljna ugotavlja, da je v znanost doprinesla metodologijo v življenjskem krogu: čustvovanje, razmišljanje, usmerjanje in delovanje. Originalno podaja dvojno triangulacijo s statičnim in dinamičnim pogledom.

Naslov:	Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji
Avtor:	Dr. Tanja Balažic Peček
Založba:	Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Št. strani:	134
Leto izdaje:	2018
ISBN:	978-961-6974-24-0 (epub), 978-961-6974-25-7 (pdf)
COBISS.SI-ID:	295167488
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija
Cena z DDV:	0 EUR

Povzetki - Abstracts

Leadership in the digital age: the relationship between authentic leadership and innovativeness in the mBills project

Anja Arnšek, Sandra Penger

We investigated the relationship between authentic leadership and innovativeness in the digital age in the case of mBills project. In this qualitative study of an innovative project mBills, we conducted the semi-structured interview with the chief executive officer, Mr. Primož Zupan, M.Sc. There has been a growing appreciation for the importance of innovativeness and authentic leadership practice within contemporary leadership theory in the digital age. Drawing from the innovativeness and authentic leadership application theory in management, we present the findings and recommendations for practice, exploring the proposition that authentic leadership is positively associated with innovativeness. Our findings contribute to authentic leadership and innovativeness literature by providing a view from a concrete business model in the digital age based on the qualitative analysis.

Key words: authentic leadership, innovativeness, digital age, mBills project;

Competitive advantage – what is it and how is it related to firm performance?

Lidija Breznik

Competitive advantage is a unique market position. To attain and sustain competitive, firms need to continuously exploit their capabilities in line with the environmental changes. The aim of this paper is to contribute to a better understanding of the concept of (sustainable) competitive advantage and

the logic behind the exploitation of sustainable competitiveness. The notion of competitive advantage is still poorly defined, operationalized and understood. We also provide insights into the relationships between competitive advantage and firm performance. The paper addresses the competitive advantage can lead to "superior" performance, but not always. Our paper highlights that competitive advantage and firm performance are indeed two different constructs that should not be used interchangeably.

Key words: strategic management, competitive advantage, creating (sustainable) competitive advantage, firm performance

Implementing lean production in a service firm: a case of Slovenian insurance company

Miloš Milivojević, Borut Rusjan

The paper presents the lean production philosophy and tools implementation process within a Slovenian insurance company. The article presents in detail the content and results of the five steps of introducing a lean service in the insurance company: the readiness of the organization; analysis of starting point and learning by observation; action plan and processes stabilization; processes improvement; progress. Despite the awareness that a holistic approach brings better results, the company decided to start introducing only some elements of lean service, based on the company capability for introducing a lean service maturity analysis and due to the complexity of introducing a holistic philosophy. Introduction of different approaches of lean thinking and use of various lean services' tools within the process of resolving insurance cases have enabled the company to make significant improvements in both the quality of services provided to users and the efficiency of the insurance company. Due to

protecting company's business secret, the data have been meaningfully changed.

Key words: lean production, services, insurance industry, value stream, process standardization

Specifics in leading function in the construction industry: the analysis of the selected project with recommendations

Miha Jereb, Sandra Penger

Different skills and competences are required to manage the execution of construction projects. The purpose of this paper is to study and expand knowledge in execution of the construction project, with the fact that the construction of buildings is exposed to uncertainty and a great deal of risk which combined with incomplete information, can quickly become a residence for antagonistic relationships (Lau & Rowlinson, 2011). The research part of the paper is based on a multi-methodological research consisting of studying articles, scientific literature on construction management, analyzing a concrete case of the construction process from the business practice in Slovenia and interviews. Based on the analysis we conclude that the synergetic effects of controlling all three areas - technical field, project management and authentic leadership - are reflected in optimal leadership of construction process in given circumstances, which is even more important for bigger projects for the successful achievement of goals.

Key words: managing projects in construction industry, specifics of the leadership function in the construction projects

the beginning of the second half of the 20th century. According to the opinion of many academicians and practitioners, the approach promised to resolve most important problems in management. However, the expectations appear to be exaggerated and the approach itself has often evolved into "paper bureaucracy". Even the thoughts on uselessness of MBO have emerged. In 80ties, the expectation of the MBO approach started to be more realistic and balanced. The method became the basic philosophy of many successful companies emphasizing the importance of setting (demanding) goals and looking for systematic measures and efforts of their achievement.

At the beginning of the paper the author shows the development of management by objectives and self-control which appeared in two partly connected areas at approximately the same time. In the paper the emphasis is given to the connection of MBO with planning and control, especially the annual one. The connection of MBO to the reward system and performance appraisal of employees has been mentioned but not discussed. In the second part of the paper a possible practical use of the approach connected to the annual planning has been discussed. The advantages of the approach have been shown. However, also the weaknesses of the approach and some shortcomings of its introduction have been given.

Key words: management by objectives, management, planning, control, self-control, performance appraisal

Management by objectives

Rudi Rozman

Method or system of "management by objectives and self-control" has been born and introduced at

Donatorji slovenske akademije za management

Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., Ljubljana



Elektro Ljubljana, d. d.



Elektro Gorenjska, d. d.



MAHLE Letrika Bovec, d. o. o.



Driven by performance

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

Izid revije Izzivi managementu je finančno podprla tudi Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izvirni prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerske prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijskih ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne smejo biti daljše od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki, ali samo predstavitev pred kratkim izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevek se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljanje prispevkov ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je treba oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** - ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmaka med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in **tabele** naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v fontu Times New Roman.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).

Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ...

Kahnenan et al. (1991) so ...

... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

Članek v reviji: Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

Članek v elektronski reviji: Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf

Knjiga: Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

Poglavje v knjigi: Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.

Referat, objavljen v zborniku konference: Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.

Prispevki s spleta (URL-naslov):

avtor ni znan:

What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa
ISSN 1855-5756

