



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VII, številka 1, februar 2015

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 VII, številka 1, februar 2015

ISSN 2350-5435

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: Fleks

Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Klemen Kavčič

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Sandra Penger

mag. Nenad Savič

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 5 Izvajanje strateškega plana v podjetjih in drugih združbah**
Miha Rozman, Rudi Rozman
- 16 Vsebina vizije**
Vojko Toman
- 23 Kako lahko primerna organiziranost in plačni sistem vplivata na poslovno uspešnost podjetja**
Peter Mlakar
- 31 Upravljanje (slovenskih) podjetij**
Rudi Rozman

Razmišljanje

- 40 Škodljivost zakonske uporabe pojma »delovno mesto«**
Miran Mihelčič

Intervju

- 51 Pogovor z Aleksandrom Zalaznikom, Danfoss Trata d.o.o.**
Lidija Breznik

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik

Leto 2015 predstavlja za revijo Izzivi managementu pomembno prelomnico. Z letošnjim letom se je namreč mandat uredniškega odbora, ki je svoje delo opravljal od leta 2009 do 2014 zaključil. V Društvu slovenska akademija za management, ki je izdajatelj revije, je bila z letošnjim letom predlagana in izvoljena nova ekipa, ki bo v prihodnjem obdobju uresničevala poslanstvo revije in tako pripomogla k izboljšanju ter razvijanju slovenskega managementa. V novem uredniškem odboru smo si zastavili ambiciozne cilje, ki jih želimo doseči pri povezovanju teorije in prakse managementa, obenem pa želimo pospešiti pretok informacij in znanja, vse z namenom obvladovanja izzivov, s katerimi se srečuje sodobni management. Potrudili se bomo, da bomo prikazali zanimive in s prakso povezane primere dobre prakse.

V tej številki revije Izzivi managementu ostajamo zvesti dosednji strukturi, pri čemer pa dodajamo novo rubriko "Intervju". Novo uvrščena rubrika bo postala stalna rubrika v prihodnjih izdajah. Njen namen je predstaviti uspešne slovenske managerje in njihova podjetja, s poudarkom na uresničevanju funkcij managementa in s vpogledom v predstavitev posameznih dobrih praks. Poleg novo uvedene rubrike, pričujoča številka prinaša aktualne in zanimive prispevke s področja managementa v našem prostoru. Prebirali boste lahko prispevke s področja strateškega in projektnega managementa, ravnanja z ljudmi pri delu in sistemov nagrajevanja ter upravljanja. Posamezni prispevki izpostavijo tudi pomen poznavanja in razumevanja ter rabe temeljnih pojmov na področju upravljanja in managementa. Kot ugotavljajo avtorji, so se posamezni termini bolj ali manj uveljavili v praksi slovenskega managementa, a večinoma žal v napačnem kontekstu, to pa prinaša nezaželene posledice pri spodbujanju učinkovitosti in uspešnosti slovenskih podjetij. V uredniškem odboru verjamemo, da bodo prispevki, ki so sestav te revije, in vseh prihodnjih, v razmislek, pomoč in usmeritev managerjem pri snovanju novih strategij in krepitvi konkurenčne prednosti podjetij in drugih združb.

Rubriko "Strokovno-raziskovalni prispevki" pričenjamo s predstavitev prvega prispevka avtorjev Mihe Rozmana in Rudija Rozmana z naslovom "Izvajanje strateškega plana v podjetjih in drugih združbah". Prispevek nazorno pojasni proces izvajanja strateškega plana in proces ravnanja s posameznimi projekti ter prikaže povezavo med strategijami in projekti. Avtorja predstavita napotke in aktivnosti, ki omogočajo smotno izvedbo projektov za zagotavljanje uspešnosti strategij. Drugi prispevek avtorja Vojka Tomana z naslovom "Vsebina vizije" obravnava namen in vsebino vizije ter njene elemente. Prispevek na osnovi empirične raziskave o vsebini vizije v slovenskih podjetjih predstavi sedem ključnih elementov vizije ter poudari njen pomen uresničevanja in dokazanega pozitivnega vpliva na uspešnost. Naslednji prispevek z naslovom „Kako lahko primerna organiziranost in plačni sistem vplivata na poslovno uspešnost podjetja“ avtorja Petra Mlakarja prinaša spoznanje o pomenu primerne organiziranosti in plačnega sistema ter pomena dobrega delovnega vzdušja. Avtor predstavi nabor izboljšav, ki pripomorejo h krepitvi organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala podjetja ter predlaga uvedbo dinamične delitve dela in nagrajevanja uspešnosti. Zadnji prispevek v rubriki "Strokovno-raziskovalni prispevki" avtorja Rudija Rozmana z naslovom "Upravljanje (slovenskih) podjetij" prinaša razpravo o pomenu in razumevanju upravljanja. Prispevek izpostavi, da mnoge težave v upravljanju podjetij in drugih združb izvirajo iz nerazumevanja bistva upravljanja kot družbenega in organizacijskega procesa. Avtor predlaga, da je potrebno razvijati upravljanje za današnje in prihodnje stanje gospodarjenja, vendar pri tem opozarja, da je potrebno najprej poznati in razumeti sistem upravljanja in njegove povezanosti s povezanimi procesi ter družbenim načinom gospodarjenja.

Rubrika "Razmišljanja" prinaša zanimiv ter poučen prispevek avtorja Mirana Mihelčiča z naslovom "Škodljivost zakonske uporabe pojma delovno mesto". Avtor v prispevku izpostavi

nerazumevanje in napačno rabo izraza delovno mesto, kar vodi do pomembnega razkoraka med teorijo organizacije ter prakso organiziranja v številnih slovenskih podjetjih in drugih združbah. Meni, da ravno s tem razkorakom škodljivo vplivamo na učinkovitost in uspešnost slovenskega gospodarstva ter razmere v družbi nasploh, zato v prispevku poda tudi možne usmeritve glede ustrezne rabe teorije za doseganje prožnejše organizacije združb.

Novo uvrščena rubrika "Intervju" prinaša vpogled v poslovanje in dobre prakse uspešnih slovenskih podjetij. V tej številki se predstavi podjetje Danfoss Trata d.o.o., ki je od leta 1995 del mednarodnega podjetja oziroma korporacije Danfoss. O dobrih praksah in ključnih poudarkih iz njihovega uspešnega poslovanja, je spregovoril generalni direktor Danfoss Trate, g. Aleksander Zalaznik, večkratno nagrajen za svoje izjemne dosežke v gospodarstvu.

V rubriki "Novosti s področja strokovne literature" so na kratko predstavljene tri monografije. "Vizija in njeni vplivi na uspešnost" obravnava eno od pomembnih faz v strateškem in kriznem managementu ter s teoretičnimi in z empiričnimi

ugotovitvami prispeva k razumevanju vizije in k povečanju uspešnosti. "Temelji managementa in organizacije" predstavi temeljne koncepte s področja managementa in organizacije, še posebej se osredotoča na opredelitev procesa managementa kot procesa planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. "Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma" pa poglobljeno obravnava teorijo, prakso in empirične študije s področja razvoja različnih sodobnih oblik t.i. organizacijske participacije zaposlenih oziroma »delavske participacije«, ki temelji na ideji ekonomske demokracije kot možne nove smeri družbenoekonomskega razvoja.

Vsem bralcem želim obilo dobrih idej za prakso, ki se jim bodo utrnile ob prebiranju prispevkov, hkrati pa naj vas vse povabim k sodelovanju pri ustvarjanju vsebin revije Izzivi managementu. Menim, da bi morali vsi, ki se bolj ali manj ukvarjamo s področjem managementa, naše znanje in izkušnje deliti, obenem pa skrbeti za ustrezen dialog med teorijo in prakso. To naj bo naše poslanstvo, zato lepo povabljeni.

Lidija Breznik

Izvajanje strateškega plana v podjetjih in drugih združbah

Miha Rozman¹, Rudi Rozman²

¹ e-pošta: miha.rozman@avtotehna.si

² e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Čeprav sama priprava strateškega plana ne predstavlja lahkega dela, se smatra danes kot težji problem sama izvedba strateškega plana. Glavni razlog za neustrezno izvajanje strategij vidijo avtorji predvsem v organizaciji, ki ne upošteva značilnosti strategij. Le-te v pretežnem delu izvajamo drugače kot ponavljajoče se dejavnosti, z drugačno organizacijo in organizacijsko kulturo, ki ju povezujemo s projekti. V prispevku je obravnavan proces izvajanja strateškega plana vse od njegovega sprejetja do izvedbe. Prikaže povezavo med strategijami in projekti, proces ravnanja s posameznim projekti, ter upoštevanje in medsebojno vplivanje vseh projektov v programu in portfelju projektov. Poudarek je na procesu in organizaciji izvedbe projektov v praksi. Ravnanje s projekti avtorja povežeta s posodabljanjem strateških planov ter predlagata tako vsebinske kot organizacijske rešitve. Trdita, da mora biti podjetje na projektno organizacijo pripravljeno in predlagata dejavnosti, ki to zagotavljajo.

Ključne besede: strateški plan, strategija, projekt, ravnanje s projekti, organizacija

1 Uvod

V februarski številki »Izzivov managementu« je bil objavljen prispevek »Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah« (Rozman, 2014). V njem je avtor poudaril pomen managementa, kar velja tudi za pripravo strateških planov in podrobneje prikazal pripravo strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. Strateške odločitve o ciljih in poteh za njihovo doseganje, pripravljene v strateških planih, pomembno in dolgoročno vplivajo na uspešnost podjetja in običajno vodijo v velike spremembe v poslovanju podjetja. Še bolj kot je zahtevno pripravljane strateških planov, pa je zahtevna njihova izvedba. Same planske odločitve še ne pomenijo izvedbe, ampak le zagotavljajo njeno smotrnost in določeno verjetnost, da bodo uspešne. Za izvedbo je pomembno, da je učinkovita, tako časovno kot strokovno kot tudi glede porabe sredstev. Pri izvedbi strateških odločitev gre za vpeljavo pomembnih sprememb in novosti, pri katerih sodeluje velik del podjetja in ki vplivajo na celotno podjetje in njegovo uspešnost. **Največja prepreka izvajanju strategij je neustrezna organizacija**, ki je v podjetju običajno prilagojena učinkovitemu izvajanju vsakodnevnih,

ponavljajočih se nalog in ne vpeljevanju večjih sprememb. Tako vrsta avtorjev ugotavlja, da se je za izvedbo strategij potrebno drugače organizirati, kar pomeni vzpostaviti takšne strukture, procese in kulturo v podjetju, ki bodo prispevale k učinkoviti izvedbi sprejetih strateških odločitev. Govorimo o organizaciji projektov, ki je poleg strateškega odločanja pomembna komponenta pri doseganju uspešnosti poslovanja podjetja. Omenjeno poudarjajo mnogi avtorji, ki poleg problematike predlagajo že tudi rešitve. Med njimi omenimo Haya in Williamsona (1991), Randolpha in Posnerja (1992), Taylorja (1995) in Worleya in soavtorja (1996). Wilson (1994) meni, da igrata v izvajanju strategij vse večjo vlogo organizacija in kultura podjetij. Daft (1998) poudarja, da je ključna naloga glavnih ravnateljev ali managerjev podjetij odločanje o ciljih in strategijah ter oblikovanje ustrezne organizacijske oblike, ki ustreza izvedbi strategij. Ta je ključna za izvedbo strategij. **Problem neustrezne izvedbe strategij je v podjetjih in drugih združbah izjemno pomemben**, saj strategije v veliki meri vplivajo na uspešnost poslovanja. Zato iskanje rešitev za izvedbo strategij vpliva na ekonomsko uspešnost, kar je temeljni namen tega prispevka. Organizacijski namen je

predvsem v izboljšanju ustreznega odločanja tako o strategijah kot organizaciji njihove izvedbe. Namenjen pa je predvsem glavnim ravnateljem ali managerjem, poslovno-funkcijskim in projektnim managerjem.

Temeljni cilj prispevka je preučiti in prikazati proces izvajanja strateškega plana, prav tako pa tudi izvedbo nekaterih dejavnosti, ki sistematično podpirajo smotrno izvajanje projektov in s tem uveljavljanje strateškega plana. Poudarek bo na izvajanju tako strategij kot strateškega plana kot celote in s tem na ravnanju s projekti, portfeljem in programom projektov. Metodično bomo najprej na kratko povzeli pripravo strateškega plana in utemeljili strategije kot tisti del, ki ga dejansko izvajamo. Utemeljili bomo smiselnost projektne organizacije za izvajanje strategij in zatem sledili procesu ustrezne projektne organizacije, najprej posameznega projekta, potem pa še programa ter portfelja programov in projektov. Prikazali bomo glavne ugotovitve in predloge rešitev, ki bodo vodili k učinkoviti in uspešni izvedbi strategij v podjetjih in drugih združbah. Struktura poglavij bo sledila predlagani metodi. Omenimo še, da je omenjena problematika pogost predmet preučevanja vse od leta 1990 naprej, tako pri avtorjih strateškega planiranja in managementa kot projektnega managementa. V slovenskem prostoru kot nekaj temeljnih preučevanj tega področja omenimo dve doktorski disertaciji (Kovač, 1995 in Sedovnik, 2003), delo Rozmana in Stareta (2008) in članek Rozmana (2000). Vsa omenjena dela v večji meri teoretično preučujejo obravnavano problematiko. Naš prispevek pa je predvsem uporabniško usmerjen in le uvodoma prikaže ustrezna teoretična izhodišča, predvsem pa gradi na vsebini, ki jo prikazujejo omenjena dela in na izkušnjah avtorjev.

2 Strateški plan s poudarkom na strategijah

Najbolj pogosta opredelitev planiranja je, da si z njim zamišljamo želeno prihodnje poslovanje ali cilje poslovanja in poti za njegovo smotrno doseganje. Pri kratkoročnem, taktičnem ali letnem planiranju smo pri tem omejeni z danim poslovnim okoljem, ki se v kratkem času ne bo močno spreminjalo in z obstoječimi zmogljivostmi. Za izvedbo teh letnih planov, ki v glavnem predstavljajo nadaljevanje tekočega izvajanja, je običajno povsem primerna obstoječa oblika poslovno-funkcijske organiziranosti

podjetja, ki zagotavlja učinkovitost delovanja z obstoječimi sredstvi v obstoječem okolju. V daljšem časovnem obdobju so možnosti sprememb večje. Pri dolgoročnem planiranju si lahko privoščimo več svobode, lahko razmišljamo o povsem novih načinih zagotavljanja uspešnosti podjetja. Razmišljamo o investicijah, nakupih in prodajah podjetij, osvajanju novih trgov, razvoju proizvodov in storitev, širitvi proizvodnih kapacitet ipd.. Če za kratko časovno obdobje morda še lahko trdimo, da je prihodnost nadaljevanje preteklosti, to zagotovo ne velja za daljše obdobje. Zato dolgoročno, v njem pa zlasti strateško planiranje po pristopu ne more posnemati kratkoročnega planiranja.

Sprejemanje smotrnih strateških odločitev je v današnjem negotovem poslovnem okolju izjemno zahtevna naloga, ki jo izvedemo v sklopu procesa strateškega planiranja. Da si delo vsaj malo olajšamo, sledimo logičnemu zaporedju korakov. Avtorji, npr. Rozman in Kovač, (2012) običajno navajajo:

- Strateško analizo poslovanja podjetja, ki pokaže prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenco.
- Strateško analizo okolja, v katerem podjetje posluje, ki pokaže, katere priložnosti bi lahko izkoristili in katere nevarnosti prežijo na nas.
- Zamišljanje strateških ciljev, ki izhajajo iz vizije in so usklajeni s poslanstvom podjetja ter temeljijo na ugotovitvah predhodne analize. Za razliko od vizije in poslanstva so strateški cilji konkretni, merljivi in časovno ter stroškovno vsaj okvirno opredeljeni.
- Izbiranje strategij (poti, pristopov, usmeritev) za doseganje zamišljenih strateških ciljev.

V podjetjih se s pripravo strateškega plana le-to zaključijo; velika napaka je v tem, da mnogi mislijo, da strateškemu planu neposredno sledi izvedba. Včasih zgleda, kot da s pripravo plana v podjetjih menijo, da je ta že uresničen. Vendar plan, ki se nanaša na celotno poslovanje, izvajajo zaposleni v njem. **Pred izvedbo plana se je treba zanjo organizirati.** V povezavi z izvajanjem strateškega plana je pomembno vprašanje o izvedbi česa pravzaprav govorimo. Prednosti in slabosti podjetja so namreč rezultat že izvedenih aktivnosti. Spremembe okolja so posledica aktivnosti dobaviteljev, kupcev, bank, vlade, demografije in drugih udeležencev. Vizija in cilji nas pri poslovanju usmerjajo, v izvedbi pa so rezultati izvedbene slike ciljev. Da jih dosežemo, pa je potrebno izvesti določene dejavnosti: **govorimo torej o izvedbi izbranih strategij.**

Strategije smo opredelili kot poti za doseganje dolgoročnih ciljev. Velik del avtorjev navaja primere strategij kot so vpeljava novih in opustitev starih proizvodov in trgov, investicije in dezinvesticije, nakupi in prodaje podjetij ali njihovih delov, reorganizacije ipd. V praksi, pa tudi nekateri avtorji, s strategijo razumejo glavno usmeritev podjetja ali pa vanje vključijo tudi cilje. Takšno razumevanje pa onemogoča neposredno izvedbo strategij.

Preden nadaljujemo z razpravo o izvedbi strategij je smiselno opredeliti njihove glavne značilnosti, saj je od njih odvisen tudi pristop k izvedbi.

- Strategije prinašajo pomembne in dolgoročne spremembe v poslovanje podjetja.
- Pri strateškem planiranju gre za sprejemanje zahtevnih (kompleksnih) odločitev, ki vplivajo na celotno poslovanje, zato pri tem praviloma sodelujejo zaposleni iz različnih strokovnih področij in poslovnih funkcij.
- Strategije se izvajajo za doseganje strateških ciljev. Govorimo o enkratnem naporu, o aktivnostih, ki z doseženim ciljem prenehajo.
- Cilj strategij je uspešnost poslovanja. Za posamezno strategijo v fazi izbiranja (odločanja) izračunamo načrtovane poslovne učinke, stroške in vlaganja, da ugotovimo njihovo uspešnost.
- Kot si v strateškem planu zastavimo več različnih strateških ciljev, izberemo tudi več različnih strategij za njihovo doseganje. Pomembno pa je, da so strategije med seboj usklajene in da je določena prioriteta njihove izvedbe.

Poudarili smo že, da planirano poslovanje, v našem primeru strategije, izvajajo zaposleni, ki jim moramo določiti zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in mesto v komuniciranju. Tako **planiranju poslovanja sledi planiranje organizacije**, kar predstavlja drugi korak v upravljalno-ravnalnem procesu (Rozman, 2012). Glede na značilnosti strategij je jasno, da za njihovo izvedbo klasična ali mehanistična organizacija, ki je ustrezna za izvajanje ponavljajočih se del, ne ustreza. Prav zato se je razvila nova, organska organizacija, organizacija projektov, ki omogoča smotrno izvedbo strategij. Projekti so, podobno kot strategije enkratni, aktivnosti v njih so prepletene, sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij, vplivajo na različna področja ipd. Strategije izvajamo s projekti. Projekti (Rozman in Stare, 2008) pa so podjemi, v katerih sodelujejo povezani zaposleni in sredstva v prepletenih aktivnostih, za katere so značilni zlasti neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, prilagojenega uporabniku.

Tako so projekti najbolj primerni za uvajanje velikih, enkratnih sprememb, pri katerih sodeluje veliko ljudi iz različnih področij. Njihovo delo je potrebno usklajevati, jih motivirati, voditi k skupnem cilju, pri tem obvladovati čas in stroške izvedbe, reševati konflikte, usklajevati različne interese in podobno, kar je vse vsebina ravnanja s projekti ali managementa. Glede na našete značilnosti strategij tako najprej pomislimo na projektno organiziranost, saj **podobnost med značilnostmi strategij in projektov** težko spregledamo. Kar so strategije z vidika poslovanja, so projekti z organizacijskega vidika. Medtem ko je **namen strategij predvsem doseganje uspešnosti poslovanja**, pa je **namen projekta zagotoviti čim bolj smotrno (učinkovito) izvedbo strategije**.

3 Prehod od strategij k projektom

3.1 Ocena izvedljivosti in uspešnosti strategije v okviru strateškega plana

Predstavljajmo si, da smo pripravili strateški plan za prihodnja leta, npr. za dobo petih let. Izhajajoč iz poslanstva podjetja, prednosti in slabosti podjetja, priložnosti in nevarnosti okolja in upoštevaje vizijo podjetja pripravi nabor večjih sprememb – strateških odločitev ali strategij. Te strategije, tako kot strateški plan kot celoto, je treba vsaj okvirno utemeljiti z vidika izvedljivosti in pričakovane uspešnosti. Že v fazi priprave strateškega plana je potrebno misliti na izvedbo, sicer se nam lahko zgodi, da bodo cilji in strategije le spisek želja, ki se uresničijo le v manjšem delu. Odločanje o ciljih in strategijah teži k doseganju dolgoročne uspešnosti (dobičkovnosti ali donosnosti in povečevanja vrednosti podjetja). Strategije so različne in pogosto med seboj povezane, tako da je njihova uspešnost, če jih gledamo same zase, lahko drugačna kot v povezavi z drugimi strategijami. Za izvajanje strategij so potrebni ljudje in sredstva (denar, naprave ipd.) v različnem obsegu in različnem času. Prvi pogoj za vključitev strategije v strateški plan, ob upoštevanju vizije in ciljev podjetja, je **izvedljivost strategije in poslovanja po njej**. To pomeni, da imamo možnost (npr. finančna sredstva), da izvedemo strategijo (npr. investicijo), po investiciji pa bo nova tovarna lahko delovala (ustrezna tehnologija, obstoj trga itd.). Opišemo problem in/ali priložnost, predlagamo rešitev (ali več njih) in posledice izbire predlagane rešitve, prikažemo tržne vidike, ocenimo poslovna tveganja, pripravimo finančno projekcijo

ipd., da s tem pokažemo izvedljivost strategije. V svetu z neomejenimi sredstvi in drugimi viri bi vse izvedljive strategije lahko izvedli in jih celo pričeli izvajati hkrati. V realnem svetu pa so finančna in druga sredstva omejena, primanjkuje nam ljudi z ustrezno usposobljenostjo. Nujna je opredelitev poslovnih razlogov za izvedbo projekta; poudarek je na poslovni upravičenosti projekta. Zato med strategijami ali med skupinami strategij izberemo pričakovano najbolj uspešne, pa še tem pogosto določimo prioritete. Za ugotovitev pričakovane uspešnosti pa podjetje izvede **oceno uspešnosti strategije**, npr. investicije.

Že v procesu strateškega planiranja tako okvirno opredelimo poslovne koristi in posledično ocenimo uspeh, ki jih od izvedbe posamezne strategije pričakujemo. To storimo s pomočjo omenjenih dveh ocen: izvedljivosti in uspešnosti. Odgovornost za odločitev o (ne)ustreznosti strategije je pri managementu podjetja, ki je seveda tudi odgovoren za (ne)doseganje namena strategije. Odločitev o vključitvi strategij v strateški plan sprejmemo že v procesu strateškega planiranja. Seveda pa v tem procesu strategije še niso natančneje določene. Določene so okvirno. Npr. pri investiciji ne vemo, katero tehnologijo bomo uporabili, od koga bom nabavili opremo, katere banke bodo sodelovale s posojili ipd. Zato podrobnejšo analizo izvedljivosti strategije in oceno njene predvidene uspešnosti po navadi pripravimo in sprejmemo v uvodni fazi projekta, v fazi snovanja projekta, ko je strateški plan že sprejet.

3.2 Naročilo projekta

Na podlagi okvirne poslovne študije o izvedljivosti in uspešnosti strategije in njeni vključitvi v strateški plan tako vsebinsko kot časovno se je treba lotiti učinkovite izvedbe strategije. To pomeni, da določimo zadolžitve in odgovornosti ljudi, njihove aktivnosti, njihovo avtoriteto, vsebino in način komuniciranja ipd. Iz poslovanja, strategije preskočimo v organizacijo: strategijo spremenimo v projekt. Npr. v strateškem planu so lahko strategije uvedba sistema kakovosti, nova investicija, sodelovanje s strateškim partnerjem itd. Nič od tega ne bo učinkovito uresničeno, če ne določimo odgovornih sodelavcev, vodje tima, rokov, stroškov itd., ki bodo sodelovali ali nastali v izvedbi projekta. Medtem ko je cilj strategije neposredno uspešnost poslovanja, je cilj projekta čim večja učinkovitost oziroma čim nižji stroški, čim krajši čas izvedbe ob zahtevani kakovosti (trikotnik ciljev). Cilji strategije postanejo namen projekta.

Formalno izvedemo prehod iz strategije v projekt z dokumentom »Naročilo projekta«, ki projekt spravi v življenje. **Naročilo projekta** praviloma **pripravi** oziroma zanj odgovarja **glavni manager** ali uprava podjetja; v vsakem primeru mora biti naročnik znan, saj on prevzema odgovornost za odprtje projekta in njegovo uspešnost. V naročilu projekta predvsem določimo:

- namen in cilje projekta,
- projektne managerja in ključne člane projektnega tima,
- skupino za usmerjanje in nadzor projekta,
- kratek opis vsebine in pričakovanih rezultatov projekta,
- sredstva in zaposlene, ki so na razpolago za izvedbo projekta,
- okvirni predračun stroškov,
- okvirni terminski plan (glavni mejniki),
- predpostavke in omejitve projekta.

Naročilo projekta pripravimo lahko zgoščeno, na eni strani, lahko v obliki pripravljenega obrazca; za boljše razumevanje pa kot priloge dodamo/ navedemo prej pripravljene dokumente (strateški plan ali njegov del, okvirno študijo izvedljivosti in uspešnosti, specifikacije itd.).

Kot logično nadaljevanje strateškega plana ima podjetje spisek več naročil projektov. Ta naročila je treba uskladiti, saj si projekti konkurirajo za managerje projektov, člane projektne timov, časovno razpoložljiva finančna sredstva; upoštevati je treba tudi povezanost projektov. Pogosto je smiselno, da kakovostno pripravljena naročila projekta vključimo že na konec strateškega plana. S tem ima projektne manager v rokah vse, kar potrebuje za pripravo projektnega plana. V primeru, da bomo izvedbo projekta prepustili zunanjim izvajalcem, uporabimo naročilo projekta skupaj s prej pripravljeno dokumentacijo, kot osnovo za razpisno dokumentacijo, na osnovi katere bo izvajalec lahko pripravil svoj projektne načrt in pripravil ponudbo.

3.3 Podrobnejša analiza izvedljivosti in uspešnosti projekta

Omenili smo že, da v fazi pripravljanja in sprejemanja strategij že okvirno ocenimo izvedljivost in uspešnost projekta. Vendar je bila v tej fazi sprejeta strategija še dokaj nejasna, zato je smiselno in celo nujno, da v odprtem projektu najprej preverimo njegovo izvedljivost in uspešnost. Pogosto je ta faza že samostojen projekt. Z omenjeno analizo oziroma (npr. investicijskim) programom dokončno potrdimo strategijo, predvsem pa podrobneje določimo

odločitve in potek njene izvedbe. Tako preverimo možnosti alternativnih načinov izvedbe strategije. Pri tem nas zanima, kateri projekt predstavlja najučinkovitejši način za doseganje načrtovanih poslovnih koristi. Npr. ali širitev poslovanja dosežemo z dokupom za določen trg zanimivih proizvodov, ali s povezavo z lokalnim ponudnikom, ali z nakupom podjetja, ali z lastnim razvojem trgu prilagojenih produktov, ali z novo (angl. »greenfield«) investicijo ipd. Pri odločitvi o alternativni igra pomembno vlogo pričakovana uspešnost. Pri izbiri najboljše alternative si pomagamo s primerjavo koristi in stroškov. Običajno izračunavamo neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosnosti (primerjavo prilivov in odlivov z upoštevanjem trenutka njihovega nastanka) projekta ali dobo vračanja (v kakšnem času se nam povrnejo vložena sredstva). Posamezna merila lahko tudi kombiniramo v odločitveni model, s katerim lahko za posamezen projekt ocenjujemo na primer NSV, usklajenost s strategijo podjetja, obseg naložbe, notranje zmogljivosti za izvedbo, stopnjo inovativnosti. Pomembno vlogo pa igra tudi ravnanje s tveganji.

Sledi analiza različnih možnosti izvedbe projekta. Izbrano alternativo namreč lahko uresničimo na več načinov. Projekt lahko izvedemo v lastni režiji, lahko pripravimo razpis in najamemo zunanega izvajalca, lahko damo v zunanjo izvedbo določene aktivnosti. Da lahko alternativne izvedbe finančno in časovno opredelimo, moramo vsaj okvirno oceniti, katere aktivnosti so za izvedbo projekta potrebne, katera sredstva imamo na razpolago ter koliko časa in denarja bomo za izvedbo dogovorjenega obsega projekta potrebovali. V tej fazi pripravimo tudi podrobnejše specifikacije, s katerimi opišemo rezultate (nov proizvod, distribucijska mreža, nov sistem nagrajevanja, ERP informacijski sistem ipd.), ki jih bomo realizirali s projektom. Pri tem si pomagamo s pred tem pripravljenimi študijami ter z zbiranjem zahtev uporabnikov rezultatov projekta. Pri tem nas običajno zanimajo tako funkcionalne (katere lastnosti ima produkt, kaj omogoča uporabnikom) kot tudi tehnične (lastnosti materialov, pravila stroke, parametri; zahteve, namenjene strokovnjakom) zahteve.

4 Ravnanje s projektom, programom ali portfeljem projektov

4.1 Ravnanje s projekti

Ob sprejemu strateškega plana imamo torej spisek projektov, razporejen skozi celotno obdobje plana. Logično je, da so strategije, ki naj bi bile izvedene v prvih letih strateškega plana podrobneje pripravljene kot kasnejše. Tudi vsebinsko so si različne. Posledično so tudi stopnje pripravljenosti in stanja projektov različne. Z naročilom projekta, ki ga podpiše tako naročnik kot tudi manager projekta (njegov podpis pomeni, da se z dodeljeno mu zadolžitvijo strinja), se prične zadolžitev in odgovornost projektne managerja. Tako kot je glavni management odgovoren za izbrane strategije in uspešnost poslovanja, je projektni manager odgovoren za učinkovito izvedbo projekta. Njegovo delo poteka predvsem kot planiranje projekta, njegovo uveljavljanje in kontrola.

Planiranje projekta se prične z določanjem aktivnosti, ki so nujne za izvedbo in dokončanje projekta. Opisi aktivnosti vključujejo njihovo vsebino, trajanje, vključene ljudi in sredstva, predvidene stroške, povezanost z drugimi aktivnostmi, tveganja, ki pretijo normalni izvedbi aktivnosti in podobno. Aktivnosti najbolj poznajo tisti, ki jih bodo izvajali (strokovnjaki – specialisti) ali pa njihovi nadrejeni (poslovnofunkcijski managerji). Na tej osnovi projektni manager s svojim timom določi rokovi plan projekta, kritične aktivnosti, časovne rezerve, plan zaposlenih in sredstev v poteku projekta, plan stroškov, plan tveganj ipd..

Obenem določi tudi zaposlene in organe, ki v projektu sodelujejo. Najpomembnejša sta projektni manager, ki ga imenuje naročnik in tim, katerega člane vsaj v določeni meri izbere projektni manager in se z njimi strinja. Poleg njiju imata pomembno vlogo naročnik ter usmerjevalno-nadzorni organ.

Zamišljeno organizacijo - projekt je treba uveljaviti. Zato je bilo najprej potrebno pridobiti vse sodelujoče udeležence v projektu, saj se planirani projekt začne uresničevati z delom tima in drugih udeležencev. Ena od pomembnih in v projektih specifična dejavnost projektne managerja je ravnanje s člani tima in njihovimi zmožnostmi (kompetencami), ki jih izrabimo in razvijamo. Sam projekt in njegove aktivnosti pa projektni manager sproži z vodenjem, ki je v projektih zaradi njihove narave participativno in transformacijsko. Vodenje je sicer vplivanje na sodelavce z motiviranjem in

komuniciranjem, da ustrezno izvedejo aktivnosti in dosežejo cilje, ki jih od njih vodi pričakuje. Pogosto dejavnosti v projektu niso uveljavljene in izvedene kot je bilo planirano. Tako tudi pričakovani cilji niso uresničeni. Skozi potek projekta je treba spremljati dejansko izvedbo, ugotavljati odstopanja in vzroke zanje ter ustrezno ukrepati, da bi se planirano uresničilo v večji meri. Projektni manager je tako odgovoren za nenehno **kontrola projekta** in njegovih aktivnosti, stroškov, vloženih sredstev in za njihovo doseganje v planiranem obsegu.

4.2 Program projektov in projektni portfelj

Program projektov pomeni več povezanih projektov, portfelj projektov pa vse projekte, tudi nepovezane (Burke, 2003), ki jih namerava podjetje izvajati. V obeh primerih si projekti, v primeru portfelja tudi programi, med seboj konkurirajo za omejeno število zaposlenih in omejena finančna sredstva. To je deloma že upoštevano v strateškem planu, vendar le okvirno. Zdaj je treba upoštevati medsebojno povezanost in odvisnost projektov, določati prioritete ipd.; kakšnih posebnih metod razen logičnega razmišljanja pri tem ni.

Tako v planiranju kot v poteku projektov mora manager programa ali manager portfelja (lahko govorimo o več-projektnem okolju) zagotavljati usklajevanje med projekti (in programi) in usklajevanje sredstev ter predvsem ljudi, ki delajo na projektih. Obenem pa oba upoštevata usklajevanje s strateškimi cilji podjetja.

4.3 Izvajanje in kontrola projektov ter povezava s strateškim planom

Izvajanje projektov le redko teče tako kot je zamišljeno. Pogosto projekti odstopajo od plana, zamujajo v izvedbi in prekoračujejo pričakovane stroške in vložena sredstva. Posledično zamujajo tudi posledice projektov kot so planirani prihodki, stroški, uspeh ipd.. Pri tem ne gre le za časovne premike, marveč tudi za vsebinske spremembe. Zamišljeni stroški projekta in zamišljeni roki so smiselno upoštevani že v strateškem planu. Enako velja tudi za zaključek projektov katerih rezultati so npr. večja količina proizvodov, spremenjena struktura, višji prihodki itd. Vsak projekt je treba spremljati tudi zaradi vplivov na strateški plan. Občasno, nujno letno, lahko pa tudi četrtletno, je zato treba preveriti stanje na projektih in njihov vpliv na posledice v planiranem poslovanju. Te spremembe v poslovanju

je treba vključiti v ažurirani strateški plan, ki ga je treba vsako leto posodobiti, odvzeti pretečeno leto in dodati novo, ter smiselno upoštevati tudi v pripravah za letne plane. Seveda pa je kontrola projekta namenjena predvsem samemu projektu. Sili projektne managerje, da v čim večji meri dosega cilje projekta. Obenem pokaže na kakovost dela managerjev. Ob večjem številu projektov je smiselno razmisliti o managerju projektov ali članu uprave, ki je zadolžen zanje. Projektni managerji se lahko srečujejo na svojih kolegijih, npr. enkrat mesečno. S tem se pomembnost projektnega managementa, še bolj pa razvoja, poveča. Ob omenjenem povezovanju in prepletanju strategij in poslovanja ter projektov pridobijo projektni managerji in ravnanje s projekti na pomenu.

5 Sistemska podpora managementu projektov

V podjetju je za izboljšanje možnosti za učinkovito izvedbo projektov potrebno vzpostaviti ustrezno okolje, saj ne gre le za en sam projekt, marveč za neprestano delo na projektih. Verzuh (2008) navaja, da je za učinkovito izvajanje projektov, programov in projektnih portfeljev potrebno uskladiti 4 komponente in sicer procese, ljudi, tehnologijo in organizacijo.

Pri tem je potrebno formalno določiti in povezati procese ravnanja s projektom (dokument različno poimenujemo, npr. metodologija projektnega managementa, poslovnik ali pravilnik ravnanja s projektom ipd.), uporabiti razpoložljivo informacijsko tehnologijo (projektni informacijski sistem, komunikacije, dokumentiranje) in usposobiti ljudi, zlasti še projektne managerje, za delo na projektih (ljudje uporabljajo tehnologijo, delajo na procesih in izvajajo delo na projektih). Pomembno je ustrezno vključiti projekt v splošno organizacijo podjetja ter razviti organizacijsko kulturo, ki podpira ravnanje s projekti. Zaradi pomembnosti in pogostosti projektov in zahtevnosti ravnanja z njimi je smiselna podpora projektnim managerjem pri njihovem delu, ki se kaže v oblikovanju projektnih pisarn.

5.1 Organizacijski predpis: Pravilnik o ravnanju s projekti

Običajno proces projektnega managementa opišemo v organizacijskem predpisu (mi smo ga le na kratko prikazali), ki ga poznamo kot pravilnik managementa projekta, poslovnik projektnega

managementa, projektna metodologija in podobno, kjer predvsem opišemo, kaj mora biti v okviru celotnega procesa vse do aktivnosti narejeno in kdo je za izvedbo določene aktivnosti odgovoren. Gre torej za **zamišljeno metodološko in organizacijsko določitev smotrnega dogajanja v projektu**. Projektna metodologija tako določa, kaj je potrebno storiti, da projekte pripeljemo od začetka do konca. Ena od pomembnih koristi izdelave in uporabe tega pravilnika je tudi uporaba dobrih praks, ki jih lahko upoštevamo v tem dokumentu. Če v podjetju izvajamo bolj ali manj podobne projekte, lahko en pravilnik smiselno uporabimo pri vseh projektih. V nekaterih primerih, ko so si projekti med seboj močno različni (na primer gradbeni projekti, informacijsko - tehnološki projekti, razvoj izdelkov), pa določena poglavja pravilnika prilagodimo specifičnim potrebam posameznih vrst projektov.

Pravilnik o ravnanju s projekti obravnava celoten projekt, od prve zamisli o projektu, njegovi potrditvi, pripravi in izvedbi, vse do zaključka. Po navadi projekt po izbranem sodilu, npr. procesu razdelimo na aktivnosti. Če je projekt večji, ga lahko razdelimo na delne projekte, tako da imamo dve ali celo več ravni. Eden od možnih pristopov k pripravi organizacijskega predpisa je sledenje življenjskemu ciklu projekta. V procesu ravnanja s projektom sledimo procesu splošnega managementa, le da zaradi enkratnosti projekta dodamo še začetek in zaključek projekta. Vsako fazo v procesu ravnanja s projektom opišemo ter zanje prikažemo tudi vsebine kot so naročilo projekta, rokovni plan, kritična pot in časovne rezerve, plan stroškov po skupinah aktivnosti in za projekt kot celoto, poraba sredstev, matrika tveganj, nagrajevanje, statusno poročilo, poročanje o projektu ipd. Opišemo primerne metode in postopke ter predloge obrazcev, orodij in/ali programov. Jasno določimo točke prehoda med posameznimi fazami in oblikujemo standardne dokumente. V Pravilniku določimo tudi proces ravnanja s programom in portfeljem projektov, zlasti še v povezavi z usklajevanjem projektov. Pravzaprav iz programov in portfelja projektov posamezni projekti izhajajo.

V svetu obstaja več standardnih metodologij ravnanja s projekti (npr. PMBK, Prince, Agile, če omenimo le nekatere, pri nas najbolj pogoste), ki so namenjene različnim uporabam. Nič ni narobe, če si z njimi pomagamo pri izdelavi svoje lastne metodologije, pomembno pa je, da standardna pravila prilagodimo svojim potrebam. Takega mnenja je tudi Stare (2012: 56-70), ki v svojem prispevku primerja najbolj znane metodologije med seboj in prikaže

razvoj podjetju lastne metodologije. Drugi del pravilnika je tudi **določitev organizacije projekta**. Zapišemo, kdo ima pristojnost za izbiro projektnega managerja, kdo izbere udeležence projektne ekipe in določi njihove naloge, odgovornosti in pristojnosti, kdo je zadolžen za pripravo in odobritev dokumentacije, kdo potrjuje izvedbo projekta itd. Pravilnik v tem delu lahko pripravimo tudi z organizacijskega vidika, kjer vsak udeleženec najde svoje zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti v okviru projekta. V bistvu gre za priročnik. Opišemo tudi vključitev projekta v organizacijo celega podjetja. Ta organizacija je določena s strani podjetja, ne posameznega projektnega managerja. To velja tudi za določitev namena in ciljev projekta.

Pri pripravi Pravilnika o ravnanju s projekti naj bodo vključeni vsi, ki neposredno ali posredno sodelujejo pri projektnem delu, tako skrbniki projekta, kot projektni in linijski managerji, člani projektnih timov in strokovnjaki. Le na ta način je mogoče zagotoviti, da ustrezno obravnavamo različne situacije, do katerih v podjetju dejansko prihaja. Ko zaposleni aktivno sodelujejo pri pripravi poslovnika, lahko že v fazi priprave dokumenta razrešijo morebitna nesoglasja ter dogovorjeno rešitev vzamejo za svojo. Tako poslovnik ne bo samo eden od pravilnikov, temveč živ dokument, ki bo udeležencem projektov pomagal pri njihovem delu.

5.2 Vključitev projektov v organizacijo podjetja in projektom naklonjena organizacijska kultura

Projekti so del celotnega poslovanja podjetja. Zato je njihova uspešnost v določeni meri odvisna tudi od njihovega mesta in pomena v podjetju. Precejšnja nevarnost je, da so zaradi prešibke projektne kulture projekti podrejeni operativnemu rutinskemu delu, ki je nujno, medtem ko je delo na projektih predvsem pomembno. V primeru manjšega števila manjših projektov je smiselno ohraniti klasično **poslovnofunkcijsko organizacijsko obliko z vključitvijo projektov**. V primeru manjšega števila večjih projektov je možno poleg oddelkov za poslovne funkcije vključiti še »projektne oddelke«. Govorimo o **delni projektni organizaciji**. Najbolj pogosta oblika organizacije projektov pa je **projektno-matrična**, v kateri se prepletata hierarhična poslovnofunkcijska in vodoravna projektna struktura. Matrika, v kateri prevladujejo poslovne funkcije je šibka, njeno nasprotje je močna projektno-matrična struktura. V uravnoteženi strukturi pa je pomen obeh delov enak. Usklajevanje poslovnih funkcij opravlja glavni

manager, ki tudi usklajuje projekte in obe skupini dejavnosti med seboj. Zaradi zahtevnosti dela lahko zadolžitve usklajevanja delegira na operativnega, poslovnega managerja, ki odgovarja za ohranjanje poslovanja na enaki ravni, oziroma na managerja projektov, ki usklajuje projekte in skrbi za razvoj poslovanja na višjo raven. Omenimo še, da v posamičnih primerih lahko oblikujemo **projektno strukturo**, kadar poslovanje poteka predvsem v projektih. Če pa projekti postanejo stalni, govorimo o **timski organizacijski strukturi**. Ta sicer ni tipična le za projekte, ki so večinoma občasni. Več o njej glej v Rozman (2011).

Ne da bi preveč zahajali v področje organizacijske kulture samo na kratko zapišimo, da ima organizacijska kultura močan vpliv na izvedbo projektov v podjetju. Prav v njej je najpogostejši razlog za uspeh ali neuspeh projekta. Stopnja razvitosti projektom naklonjene kulture v podjetju se lahko kaže na različne načine. Ključnega pomena je **odnos vodstva do projektnega dela**. Vodstvo podjetja je namreč tisto, ki ima s svojim zgledom in dejanji največjo moč za oblikovanje organizacijske kulture. Za razvoj projektne kulture vodstvo zagotavlja splošno podporo projektnemu delu, skrbi za ustrezno kadrovanje članov projektnih timov, zagotavlja finančna sredstva za izvedbo projektov, omogoča usposabljanje udeležencev projektov, določa prioritete projektov, spremlja njihovo izvajanje, opredeli odnose med projektnimi in linijskimi managerji. Vodstvo podjetja naroči/omogoči pripravo poslovnika projektnega managementa in v nadaljevanju skrbi za njegovo upoštevanje. Velikega pomena za ustvarjanje ugodne kulture so predvsem projektni managerji, ki s svojim delom, zgledom, ravnanjem s člani tima in njihovim vodenjem, motiviranjem in komuniciranjem ustvarjajo in vzdržujejo vrednote, ki zagotavljajo uspeh projektov: doseganje rokov, nizke stroške in zahtevano kakovost. Dober pokazatelj razvitosti projektne kulture v podjetju je že obstoj ter upoštevanje Pravilnika o ravnanju s projekti, še bolj pa njegova vsebina. Ni dovolj, da napišemo organizacijski predpis, potrebno ga je pripraviti na način, ki bo zagotovil, da ga zaposleni uporabljajo, ker jim olajša delo na projektih. Če v podjetju obstaja delovno mesto projektnega managerja, ki mu zagotavlja potrebne pristojnosti, smo zopet en korak bliže **projektni organizacijski kulturi**, še posebej, če je v podjetju položaj projektnega managerja tudi neformalno priznan. Poleg na zunaj vidnih manifestacij organizacijske kulture pa so morda za projektno delo še pomembnejše vrednote, ki jih podjetje živi in razvija in ki morda niso takoj

prepoznavne. Za razvito projektno kulturo so značilne usmerjenost k doseganju rezultatov, timsko delo, kreativnost, aktivno sodelovanje, odgovornost za sprejemanje odločitev, komuniciranje, motiviranje, vodenje z zgledom, reševanje konfliktov in podobno.

5.3 Informacijska tehnologija in ravnanje s projekti

Projekti v podjetje prinašajo velike spremembe. Zahtevajo drugačno organiziranost kot vsakodnevne operacije. Posledično se tudi informacije in projektna dokumentacija razvijajo in urejajo na drugačen način, zato tudi uporaba „običajnega“ informacijskega sistema za projektni management ni ustrezna.

Ko v podjetje vpeljemo projektni management kot način dela, si z informacijsko tehnologijo pomagamo na več segmentih. Projektni informacijski sistem, ki ga Stare (2012), povzemajoč PMBOK (2004), opredeli kot sistem za pripravo, beleženje, zbiranje, hranjenje, prebiranje, analiziranje in širjenje informacij med udeleženci projekta za ravnanje s projekti (angl. Project management information system) sestavlja več „modulov“ ali aplikacij.

- **Informacijski sistem za management projekta;** Gre za orodja, ki omogočajo učinkovito planiranje in kontrolo projekta, od določitve delovne strukture projekta, terminskega načrta, dodeljevanja sredstev in zaposlenih, načrtovanja stroškov aktivnosti, upoštevanja omejitev, vse do analiz kritične poti, prislužene vrednosti (angl. earned value added), priprave poročil o stanju projekta, analize odmikov in podobno.
- **Orodja za timsko delo in sodelovanje;** omogočajo pretok informacij med člani projektnega tima, pripravo, organiziranje in dostop do projektna dokumentacije, spremljanje in obravnavanje tveganj, poročanje o stanju projekta in podobno, ne glede na to, ali se udeleženci projekta nahajajo v eni pisarni ali na različnih koncih sveta. Pri tem se poleg e-pošte vse bolj uporabljajo različni portali, ki omogočajo centraliziran in kontroliran dostop ter uporabo informacij.
- **Skupna podatkovna baza** za preglednost nad povezavami med projekti; predvsem v več-projektnem okolju je lahko koordiniranje aktivnosti ter usklajevanje sredstev in sodelavcev med različnimi projekti zelo kompleksna naloga. Običajno se pri tem uporabljajo skupne podatkovne baze, ki omogočajo pregled nad zasedenostjo sodelavcev na različnih projektih. Tovrstni sistemi omogočajo tudi pregled

(strateška kontrola) nad programi ali portfelji projektov.

- **Sistemi za spremljanje stroškov projektov;** običajno v ERP sistemih spremljamo stroške po kontih, stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih, pri projektih pa stroške spremljamo po posameznih aktivnostih in beležimo stroške za izvedbo v aktivnostih porabljenih delovnih ur. Pri več-projektne okolju nas zanimajo tudi analize stroškov, ki zajemajo več projektov. Pri tem si pomagamo z integracijo projektnih informacijskih sistemov planiranja sredstev in virov (ang. Enterprise resources planning - ERP).

Na trgu seveda obstajajo različne rešitve, od kompleksnih in dragih, ki podpirajo delo v več-projektne okolju, do enostavnih, odprtokodnih in poceni rešitev, ki povsem zadoščajo za potrebe manjših projektov/podjetij. Zavedati se moramo, da nam informacijska tehnologija daje v roke močno orodje, ki pa samo po sebi ne bo uspešno izvedlo projekta, rešilo zamude ali preprečilo prekoračenja stroškov na projektu. Kljub hitremu razvoju tehnologije so še vedno ljudje tisti odločilni dejavnik, ki razpoložljiva orodja koristno (ali pa ne) uporabljajo.

5.4 Timsko delo, usposabljanje in lastnosti projektnih managerjev

Ključnega pomena za uspešno delo na projektih so sodelavci, ki v projektih sodelujejo, zlasti **projektni managerji** in člani projektnih timov. Člani projektnih timov so zlasti strokovnjaki na svojih področjih; v timu pa morajo imeti razvite tudi lastnosti sodelovanja s sodelavci. S skrbno izbiro najboljših in usposabljanjem vseh, kar velja še posebej za projektne managerje, prispevamo k uspehu projekta. Nekaj k temu prispevajo tudi njihove osebnostne lastnosti in izkušnje. S številom izvedenih projektov se seveda naše **izkušnje** večajo, posebej še, če se na napakah učimo. Za podjetje je pomembno, da se pridobljene izkušnje ohranijo ter prenašajo tudi na ostale zaposlene, zlasti projektne managerje. Za ta namen se v podjetju vzpostavi „bazo znanja“, iz katere je možno po potrebi črpati informacije/izkušnje iz preteklih projektov. Za vpeljavo projektnega managementa v podjetje je smiselno k usposabljanju pristopiti na dveh ravneh. Vrhovni in linijski managerji morajo poznati osnove projektnega managementa, zlasti še povezave s strateškim managementom. Zavedati se morajo svoje vloge pri opredelitvi projektov, pri odločanju

o poslovnih ciljih, določanju prioritet, dodeljevanju finančnih in drugih sredstev, spremljanju izvajanja projektov, zagotavljanju projektom prijaznega okolja. Drugo področje usposabljanja je namenjeno projektnim managerjem, ki morajo poznati proces priprave, planiranja, vodenja in kontrole projektov. Pri delu uporabljajo orodja in metode, zapisane v poslovniku projektnega managementa in si pri tem učinkovito pomagajo z informacijsko tehnologijo.

Za učinkovito izvedbo projektov so pomembne tri skupine sposobnosti, zmožnosti ali kompetenc: okoljske, vedenjske in tehnične. IPMA (International Project Management Association), mednarodno združenje projektnega managementa, opredeljuje tako imenovan „Eye of Competence“, ki ga sestavljajo omenjene tri skupine sposobnosti ali veščin. **Tehnične kompetence** lahko razumemo kot standard profesionalnega izvajanja procesov projektnega managementa. Zaradi kompleksnosti in raznolikosti projektov so za uspešno izvajanje procesov vse bolj pomembne tudi **vedenjske kompetence**, na primer sposobnost projektnega managerja, da motivira sodelavce, da razreši konflikt, da spodbuja sodelavce in podobno. Seveda vsak projekt obstaja v nekem poslovnem okolju. Pri interakciji z obstoječo organizacijo, finančnim sistemom, poslovnim okoljem itd. projektnemu managerju pomagajo njegove **okoljske kompetence**. Vse tri skupine so podrobno opisane v priročniku (IPMA Competence Baseline V3.0, 2006).

5.5 Projektna pisarna

Management projektov, zlasti če jih je veliko in so večji, zahteva od projektnih managerjev veliko, pogosto tudi specifičnega dela. Zato je smiselno, da dobijo podporo v ustrezni službi, ki jo poznamo kot projektno pisarno (angl. project office) ali projektno managersko pisarno (angl. project management office) (Hobbs in Aubrey, 2007). Poleg samega vpeljevanja projektnega načina dela je pomembno, da poskrbimo tudi za vzdrževanje in nadaljnji razvoj po uvedbi ravnanja s projekti. Pri sistemski podpori projektov si v ta namen pomagamo z vzpostavitvijo projektnih pisarn, ki se v praksi lahko pojavlja v različnih oblikah. Wysocki (2003) jo vidi kot začasno ali stalno organizacijsko enoto, ki zagotavlja različne storitve projektnim managerjem in timom. Projektno pisarno razumemo kot podporni oddelek, službo, ki managementu podjetja in projektnim managerjem pomaga pri vzpostavljanju in vzdrževanju dobrih praks na področju managementa projektov s svetovanjem, usposabljanjem, širjenjem znanja

in seveda prevzemanjem določenih strokovnih nalog v ravnanju s projekti. Z vidika zadolžitve in odgovornosti, ki jih projektna pisarna ima, lahko govorimo o naslednjih glavnih vrstah projektnih pisarn.

- **Projektna pisarna za podporo posameznega projekta** - gre za začasno projektno pisarno, ki jo vzpostavimo za potrebe izvedbe posameznega, običajno kompleksnega, dalj časa trajajočega in pomembnega projekta. Glavne naloge tovrstne pisarne so administrativna pomoč, služi kot informacijski center projekta, skrbi za dokumentiranje, pomoč pri usklajevanju podprojektov, sredstev, sodelavcev. Pomaga pri pripravi terminskih planov, določanju predračuna ter skrbi za izvajanje aktivnosti skladno z organizacijskim predpisom. Lahko povzamemo, da vključuje administrativno podporo projekta ter zagotavlja uveljavljanje in razvoj projektne metodologije v podjetju.
- **Programska projektna pisarna** - dodatna vloga, ki jo v več-projektnem okolju ima tovrstna projektna pisarna, izhaja iz potrebe po usklajevanju množice projektov. Tu se usklajujejo na več projektih potrebna sredstva, ljudje, usklajujejo se terminski plani, proračuni. Prav tako zagotavlja enoten pregled nad izvajanjem vseh projektov.
- **Managerska projektna pisarna** - v njej se izvajajo vsa zgoraj naštetja dela, dodatno pa skrbi za strokovni in karierni razvoj projektnih managerjev in kot taka predstavlja vir znanja ter kompetenc projektnega managementa v podjetju. Za razliko od projektne pisarne posameznega projekta ali programa projektov je managerska projektna pisarna stalna organizacijska enota, v kateri so projektni managerji zaposleni.
- **Strateška projektna pisarna** - podobno kot managerska projektna pisarna skrbi za projektne managerje, poleg njih pa tudi ostale sodelavce na projektih. Ključna razlika od ostalih tipov projektnih pisarn je v tem, da strateška projektna pisarna predstavlja povezavo med strateškimi cilji podjetja ter izvedbo projektov, s čimer skrbi za izvajanje strategij (strategije v procesu strateškega planiranja določa management podjetja in ne strateška projektna pisarna). Ker ima pregled nad strateškimi plani in cilji, nad strategijami za doseganje ciljev, nad portfeljem programov in projektov, nad programi projektov in na vsemi projekti v podjetju lahko določa tudi prioritete projektov. S kontroliranjem izvajanja projektov na ravni strateške projektne pisarne

istočasno kontroliramo tudi izvajanje strateškega plana podjetja.

6 Sklep

V prispevku smo pokazali, da je najbolj ustrezno izvajanje strategij preko projektov kot ustrezne oblike organizacije. Sicer redko mnenje, da se strateški projekti izvajajo z letnimi plani, je povsem neutemeljeno; v letnih planih se le upošteva dosežena izvedba in spremembe projektov. Zaradi povezave s strateškim planom se prepleta vpliv izvajanja in sprememb projektov s strategijami. Podrobneje je prikazana povezava strategije in projektov ter njuno prepletanje, zlasti z vidika posledic projekta in posodobitve strateškega planiranja.

Za utečeno in sistematično delo na izvajanju strategij oziroma ravnanju s projekti je smiselno izpolniti nekatere pogoje: pripraviti pravilnik, ki ureja proces in organizacijo ravnanja s projekti, določiti ustrezno organizacijsko vpetost projektov v organizacijo podjetja in razvijati ustrezno organizacijsko kulturo, razviti informacijsko tehnologijo za podporo projektnemu managementu, pridobiti in razvijati usposobljene kadre in nuditi podporo projektnim managerjem s strani projektnih pisarn. Vse to dolgoročno prispeva k smotni izvedbi projektov, ki zagotavljajo uspešnost strategij in s tem poslovanja podjetja ali drugih združb.

Viri in literatura

- Burke, R. (2003). Project Management: Planning and Control Techniques. Chichester: John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (1998). Organization Theory and Design. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Hay, M. in Williamson, P. (1991) Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success. Long Range Planning, 24 (4): 36-43.
- Hobbs, B. in Aubrey, M. (2007). A Multi-Phase Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. Project Management Journal, 38 (1): 74-86.
- ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0 (2006). International Project Management Association
- Kovač, J. (1995). Uresničevanje strategije podjetja po projektnem načinu (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta UM.

- PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2004). Newton Square: Project Management Institut.
- Randolph, W. A. in Posner, B. Z. (1992). *Getting the Job Done*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rozman, R. (2000). The Relationship Between Strategies and Projects. *SENET Project Management Review*, 1 (1): 54-59.
- Rozman, R. in Stare, A. (2008). Projektne management ali ravnanje s projekti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organization Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1): 2-25.
- Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. Objavljeno v *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi, zbornik referatov*. Uredniki Rudi Rozman in drugi. Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management, FOV UM in EF UL: 135-148.
- Rozman, R. (2014). Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. *Izzivi managementu* 1 (1): 5-17.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
- Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
- Stare, A. (2012). Razvoj lastne metodologije managementa projektov. Objavljeno v *Izbrane teme managementa in organizacije*, urednik Aljaž Stare. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: 56-70.
- Taylor, B. (1995). *The New Strategic Leadership - Driving Change, Getting Results*. *Long Range Planning*, 28 (5): 71-81.
- Verzuh, E. (2008). *The Fast Forward MBA in Project Management*, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Worley, G. C., Hitchin, D. E. in Ross, W. L. (1996). *Integrating Strategic Change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mag. Miha Rozman je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko in računalništvo v Ljubljani, z izobraževanjem pa je nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistriral na področju poslovanja in organizacije. V dosednji karieri je nabiral izkušnje projektnega managementa na področju informacijske tehnologije ter poslovnega in finančnega prestrukturiranja. Trenutno je zaposlen v matični družbi skupine podjetij, kjer se vsakodnevno srečuje s problematiko strateškega planiranja in izvajanja strategij. Občasno o tej tematiki tudi predava. Je član Slovenskega združenja za projektni management in IPMA Certificiran projektni manager.

Dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se 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 posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

Vsebina vizije

Vojko Toman

e-pošta: vojko.toman@siol.net

Povzetek

Pojem vizija je velikokrat uporabljen v znanstveni in strokovni literaturi, a ga različni avtorji razumejo različno in velikokrat obravnavajo pomanjkljivo. V praksi in teoriji se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo. Na mnoga od teh odgovorimo v prispevku, kjer pojasnimo razloge, zaradi katerih je vizija potrebna, vizijo jasno opredelimo in navedemo njene značilnosti. Podrobneje je obravnavana vsebina vizije oziroma elementi, ki jo sestavljajo. Predlagani elementi lahko služijo kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Predstavljeni so rezultati empirične raziskave o vsebini vizije v slovenskih podjetjih in pojasnjene razlike med vizijo, poslanstvom in strategijo.

Ključne besede: vizija, vsebina vizije, poslanstvo, strategija

1 Uvod

Vedno več je podjetij, ki imajo ustvarjeno in objavljeno vizijo. O viziji se govori vedno pogosteje, a se jo omenja samo površno in ne obravnava dovolj poglobljeno. V podjetjih po navadi v vizijo napišejo bolj splošne ugotovitve ali želje in v vizijo vključujejo elemente, ki vanjo ne sodijo. Tako imamo v praksi velikokrat opraviti s popolno zmešnjavo pri uporabi vizije, kar vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Vizija je nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Podjetje mora vedeti, kam želi. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo.

V znanstveni in strokovni literaturi je pojem vizija velikokrat uporabljen, vendar je treba poudariti, da ga različni avtorji razumejo različno in ga velikokrat obravnavajo pomanjkljivo. Nekateri (na primer Abell, 1995; Bowman, 1994; Mickletwait & Wooldridge, 2000; Tavčar, 1999; Thompson, 2001) mešajo pojem vizija s pojmom poslanstvo, nekateri (na primer Aaker, 1988) pojmujejo poslanstvo širše in vizijo kot del poslanstva, spet drugi ravno obratno, prav tako uporabljajo različne druge izraze in pojme, kot so: nameni, prepričanja, vrednote, naloge, cilji, strategije, filozofija, smotri itd. (na primer Stahl & Grigsby, 1992; Steiner, 1997). Skratka, ne obstaja enoten model managementa oziroma znotraj tega model planiranja in nato enotna umestitev in pojmovanje vizije. Bolj poglobljeno se vizija obravnava v določeni strokovni literaturi s področja

vodenja (Alder, 1995; Hooper & Potter, 1997; Waitley, 1995) in psihologije, a je tam pretežno obravnavana z vidika miselnih procesov in ne z vidika podjetja in njegove organizacije. Proces strateškega planiranja se začne zelo okvirno in znotraj tega procesa poteka ustvarjanje vizije kot začetno in okvirno določanje ciljev in tudi poti do ciljev; ustvarjanje vizije je torej eden od prvih korakov. V teoriji in praksi se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo. V nadaljevanju so naštet le nekatera. Kaj je vizija? Kaj vsebuje vizija oziroma iz česa je sploh sestavljena? Ali v podjetjih sploh poznajo ustrezne elemente vizije? Ali se vizija razlikuje od pojmov, kot je poslanstvo in podobno, ali pa jih lahko enačimo, ker gre samo za en pojem, ki ga različni avtorji obravnavajo različno in enkrat imenujejo poslanstvo, drugič vizija, tretjič kaj tretjega, pač odvisno od tega, kaj poudarjajo? Kakšna je vsebina vizije v slovenskih podjetjih?

2 Opredelitev vizije

Če vizije podrobneje ne opredelimo, potem je nemogoče ustvariti kakovostno vizijo v konkretnem podjetju. Vizija je osnova za podrobnejšo opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje. Z neopredeljeno vizijo podjetju onemogočamo, da bi poiskalo prave prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter z njimi povezane odločitve.

Čeprav je razlogov za opredelitev vizije veliko in je večina med njimi med sabo povezanih, na osnovi proučevanja različne literature menimo, da so glavni **razlogi (potrebe)** za opredelitev vizije naslednji:

- vpliva na uspešnost,
- usmerja razvoj,
- usklajuje oziroma zagotavlja enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v isti smeri,
- ustvarja novosti,
- motivira in navdušuje za spremembe in novosti (pomembno predvsem v krizi oziroma pri reševanju iz težav).

V znanstveni in strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev vizije (angl. *vision*), zato nekatere izmed njih navajamo v nadaljevanju. Rozman, Kovač in Koletnik (1993) pod vizijo podjetja razumejo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Za Nanusa (1992) je vizija realna, kredibilna in privlačna prihodnost podjetja. Khatri, Templer in Budhwar (2012) opredelijo vizijo kot realistične in zelo koristne ideje ali cilje, ki so na dolgi rok koristni za dobrobit sledilcev in sistema, katerega del so. Kotter in Cohen (2003) menita, da vizija prikazuje končno stanje, do katerega bodo pripeljali plani in strategije. Na osnovi proučene znanstvene in strokovne literature ter logičnega razmišljanja podajamo svojo opredelitev vizije. **Vizija podjetja** je na osnovi zaznav okolja s pomočjo domišljije ustvarjena slika želenega in mogočega stanja podjetja v prihodnosti, ki povzroča ustvarjalno napetost, sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem in jih motivira za njeno doseganje ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje. Že iz same opredelitve vizije in na podlagi empiričnih raziskav (glej v Toman, 2013) sledi, da lahko vizija pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Take pojave oziroma zlasti pojave, ki so pomembni, je smiselno proučevati in jih potem prilagajati sebi v prid, saj vplivajo na nas. To pa je možno samo, če pojave jasno vnaprej opredelimo in jih postavimo v razmerja s podobnimi pojavi.

Značilnosti vizije opisuje veliko raziskovalcev in vsak izpostavlja različne značilnosti vizije. Gotovo je odvisno tudi od položaja v posameznem podjetju in njegovega okolja, katere značilnosti vizije so bolj zaželeni. Kljub temu mora vsaka vizija imeti vsaj večino naslednjih **značilnosti**: privlačnost, usmerjenost, izzivalnost, spodbudnost, smiselnost, jedrnatost, jasnost, enostavnost, edinstvenost, domišljijaskost in izvedljivost.

Postavlja se tudi vprašanje, **kako daleč v prihodnost** naj sega vizija oziroma kako daleč za

prihodnost naj bo ustvarjena vizija. Tu ni dokončnega odgovora. Nekatere vizije potrebujejo trideset let in več, da se dosežejo. Nekatere pa so dosežene v letu ali celo manj. Bolj kot to, ali je vizija ustvarjena za pet ali deset let, moramo biti pozorni na to, kdaj jo dosežemo, in najpomembneje je, ustvariti do takrat novo vizijo.

3 Vsebina vizije

O vsebini vizije je v znanstveni in strokovni literaturi napisanega zelo malo in še to zelo na splošno in nejasno. Kantabutra (2008) meni, da za razliko od značilnosti vizije verjetno ne obstaja standard za vsebino vizije, ker je vsebina vizije strateška, odvisna od vrste posla in specifičnega konkurenčnega okolja. Pridružujemo se mnenju, da standard za vsebino vizije ne obstaja, čeprav menimo, da je potreben in bi bil koristen za potrebe raziskav ter bi hkrati v praksi služil kot nabor priporočenih vsebin vizije. Yukl (2006) meni, da je jedro vizije poslanstvo podjetja, ampak poudarjeni so njegovi drugačni vidiki. Kljub razširjeni razlagi Yukl ne ponudi vsebine vizije oziroma njenih elementov, ampak namesto jasnosti navaja vizijo, poslanstvo, vrednote, slogan, strateške cilje ter projektne cilje in vse skupaj močno premeša. Takšna razlaga vsebine vizije je daleč od jasnosti in nikakor ne prispeva k učinkovitejšemu ustvarjanju uspešne vizije. Barrow, Brown in Clarke (2001) navajajo primer podjetja BMW, kjer so prodajalce vprašali, kako bi oni opredelili poslovno vizijo. Pri tem so upoštevali vprašanja v smislu opredelitve značilnosti njihovega želenega končnega stanja (Kaj je v temelju drugačno v zvezi z našim poslovanjem?, Kako se bodo zaposleni vedli do kupcev?, Kašno sliko si bodo o nas ustvarili kupci?, Kakšen odnos bodo imeli zaposleni do svojega dela?, Kakšne vrste ljudi bomo zaposlovali?, Kakšen bo naš slog managementa?, Kako se bodo zaposleni povezali s svojimi managerji?, Kakšno usposabljanje, podporo in osebni razvoj bomo nudili?, Kako bomo nagrajevali svoje ljudi?, Kako bodo ljudje delali skupaj v ekipnih strukturah?). Pri ključnih vsebinah Sashkin (1988) pravi, da se vizija spreminja v neskončnost v specifičnosti svoje vsebine, vendar verjame, da je mogoče prepoznati nekaj osnovnih skupnih tem, ki se nanašajo na procese delovanja ali funkcioniranja podjetja. Sashkin (prav tam) opredeli in opiše tri osnovne teme (opraviti s spremembo, idealni cilji, ljudje delajo skupaj). Tudi Sashkinove (1988) vsebine vizije so daleč od jasnih, v praksi uporabnih sestavin

vsebine. Sicer omenja spremembe, cilje in ljudi, vendar bistveno preveč na splošno in nejasno.

Naravnost presenetljivo je, da kljub velikemu številu raziskovalcev, ki govorijo o viziji, večina raziskovalcev vsebine vizije podrobneje ne predstavi, ampak se njihovo proučevanje vsebine začne in konča pri tem, da so vsebina vizije cilji in v manjši meri lahko tudi poti. Še več, razen Nanusa (1992), ki je v okviru procesa ustvarjanja vizije izpostavil določene konkretne vsebine vizije, nam ni uspelo najti niti enega raziskovalca, ki bi jasno navedel, kaj so vsebine oziroma elementi vizije. Menimo, da je podrobnejša opredelitev vsebine vizije smiselna in potrebna tako z vidika teorije kot tudi prakse. Na osnovi pregledane znanstvene in strokovne literature, predvsem pa našega lastnega razumevanja vizije, mora vizija opredeliti poslovanje podjetja (uspešnost podjetja in poslovnih funkcij), pri tem pa vsebovati naslednje **sestavine** oziroma odgovoriti na naslednja vprašanja:

- **širino poslovne dejavnosti:** Kaj bodo glavni proizvodi podjetja?
- **konkurenčno areno:** Kje bo podjetje konkuriralo, tržilo? Kolikšen tržni delež bo imelo?
- **tehnologijo:** Kaj bo osnovna tehnologija podjetja?
- **kadre:** Kakšne kadre bo imelo podjetje?
- **družbenoekonomske cilje oziroma skrb za preživetje:** Kateri oziroma kakšni so družbenoekonomski cilji podjetja?
- **prednosti svojega poslovanja:** Kaj bodo največje moči in konkurenčne prednosti podjetja? Kateri bodo posebni viri in zmožnosti podjetja? Kaj konkurenco ovira oziroma jo bo oviralo pri posnemanju naših prednosti ter kako te ovire vzdrževati in razvijati?
- **skrb za javno podobo oziroma opredelitev imidža:** Kakšen ugled želimo doseči?

Kadar je smiselno in mogoče bistvo vizije zajeti v kratkem stavku oziroma sloganu, lahko vizija vključuje tudi **slogan** (v tem primeru je po navadi na začetku vizije), vendar to ni nujno potrebno.

Kaj je vključeno v vizijo, je v največji meri odvisno od zaznav, vrednot, domišljije, navdiha, predanosti in znanja managerja podjetja. V vizijah konkretnih podjetij sicer niso vedno vključeni vsi navedeni elementi, a pogosto najdemo večino od njih. Sedem osnovnih, prej navedenih sestavin, lahko služi kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Sestavin je lahko tudi več ali pa so drugačne od navedenih, kar je v veliki meri odvisno od podjetja in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Tako lahko

podjetje opredeli tudi učinkovitost poslovanja, upravljanje s finančnimi viri, ravnanje z zalogami, nabavne pogoje, strukturo stroškov itd. Izjemoma lahko vizija vsebuje tudi okvirno strategijo ali njen del, če želi management to namenoma izpostaviti.

4 Metodologija empirične raziskave

Za potrebe ugotavljanja dejanskega stanja vizije v slovenskih podjetjih se je izvedlo empirično raziskavo. Statistična populacija so bila vsa majhna, srednja in velika podjetja v Sloveniji v letu 2011 (baza Ajpesa), kar predstavlja 2.397 majhnih, 740 srednjih in 695 velikih podjetij (Tabela 1). Velikost celotne populacije je torej 3.832 podjetij. Podjetja so razdeljena na majhna, srednja in velika podjetja skladno s 55. členom Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009 ZGD-1-UPB3).

Tabela 1: Populacija in vzorec glede na velikost podjetij

	Velikost podjetja			SKUPAJ
	Majhno	Srednje	Veliko	
Število podjetij v populaciji	2.397	740	695	3.832
Število podjetij v vzorcu	659	250	234	1.143
Delež podjetij iz populacije zajetih v vzorec (v %)	27	34	34	30

Celotno statistično populacijo se je razdelilo na statistične subpopulacije ali stratumе, in sicer glede na sodilo osnovnih dejavnosti. Znotraj vsakega stratumа se je oblikovalo še dodatne tri stratumе oziroma podstratumе glede na sodilo velikosti. S stratificiranim slučajnim vzorčenjem se je v vzorec zajelo vsaj četrtino podjetij določene velikosti znotraj določene dejavnosti. S takšnim vzorčenjem se je zagotovilo slučajno vzorčenje, a istočasno tudi enakomerno zastopanost podjetij v vzorcu tako glede na dejavnost kot tudi na velikost podjetja. S tem se je zagotovilo tudi reprezentativnost vzorca. Vzorec vsebuje tisoč sto triinštirideset podjetij ali 30 % vseh podjetij iz populacije. Od tisoč sto triinštirideset podjetij v vzorcu je na vprašalnik odgovorilo tristo dvainšestdeset podjetij, kar predstavlja 31,7 % podjetij iz vzorca oziroma 9,4 % podjetij iz celotne populacije.

Podatke, ki so specifični za raziskavo in jih je bilo treba pridobiti neposredno pri viru podatkov (torej

od enot vzorca – to pomeni od managerjev podjetja), se je pridobilo s pomočjo anketnega vprašalnika. Zaradi vsebine empirične raziskave in odločitve, da se lahko pridobi kakovostne odgovore le od managerjev podjetij, se je uporabilo kombinacijo elektronske pošte in spletnega anketiranja. Izpolnjevanje vprašalnika je potekalo v času od junija do avgusta leta 2012.

5 Vsebina vizije v slovenskih podjetjih

V nadaljevanju predstavljeni rezultati o vsebini vizije v slovenskih podjetjih odgovarjajo na vprašanje ali vizija slovenskih podjetij vključuje vse elemente (oziroma sestavine), ki so potrebni (celotna empirična raziskava je predstavljena v Toman, 2013).

Vprašanje o vsebini vizije je predstavljeno na Sliki 1. Managerji so lahko izrazili stopnjo strinjanja o tem, da posamezen element sodi v vizijo. Na razpolago so imeli dvajset elementov, ki so jih ocenjevali s petstopenjsko lestvico.

V Tabeli 2 so navedeni vsi elementi iz vprašanja o vsebini vizije (kaj bi morala vsebovati vizija). Elementi so navedeni po vrstnem redu glede na velikost aritmetične sredine (ocena 5 – se močno strinjam). Elementi, ki sodijo v vizijo, so napisani z okrepjeno pisavo.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je med devetimi elementi vizije, za katere managerji v največji meri menijo, da bi morali biti vsebovani v viziji, šest elementov enakih našemu naboru elementov vizije.

Tabela 2: Elementi vizije (razporejeni od najvišje proti najnižji oceni)

Elementi vizije	Aritmetična sredina
Cilji	4,19
Vrednote	3,94
Strategije	3,87
Ugled	3,82
Trgi	3,71
Prednosti	3,71
Poslanstvo	3,71
Kadri	3,68
Priložnosti	3,68
Slogan	3,51
Proizvodi	3,46
Tehnologije	3,40
Nevarnosti	3,30
Slabosti	3,28
Dobiček	3,15
Prihodek	3,13
Konkurenca	3,08
Stroški	3,05
Še kaj drugega kot do sedaj navedeno.	2,89
Pretekli uspehi	2,88

To so cilji, vrednote, ugled, trgi, prednosti in kadri. Managerji med prvih devet elementov uvrščajo tudi strategije, poslanstvo in priložnosti. Do neke mere se strinjamo z managerji, da bi morala vizija vsebovati priložnosti, ampak ne v neposredni obliki. Priložnosti so upoštevane pri ustvarjanju vizije in tako posredno v njej prisotne. Lahko pa

Slika 1: Vprašanje o vsebini vizije

2. Vizija bi morala vsebovati spodaj navedene elemente (označite v kolikšni meri se strinjate):

	se močno strinjam	se strinjam	delno se strinjam	se ne strinjam	se sploh ne strinjam
slogan	☐	☐	☐	☐	☐
cilje	☐	☐	☐	☐	☐
strategije	☐	☐	☐	☐	☐
proizvode	☐	☐	☐	☐	☐
konkurenco	☐	☐	☐	☐	☐
trge	☐	☐	☐	☐	☐
dobiček	☐	☐	☐	☐	☐
kadre	☐	☐	☐	☐	☐
prednosti	☐	☐	☐	☐	☐
slabosti	☐	☐	☐	☐	☐
priložnosti	☐	☐	☐	☐	☐
nevarnosti	☐	☐	☐	☐	☐
pretekle uspehe	☐	☐	☐	☐	☐
vrednote	☐	☐	☐	☐	☐
poslanstvo	☐	☐	☐	☐	☐
tehnologije	☐	☐	☐	☐	☐
prihodek	☐	☐	☐	☐	☐
stroške	☐	☐	☐	☐	☐
ugled	☐	☐	☐	☐	☐
še kaj drugega, kot do sedaj navedeno.	☐	☐	☐	☐	☐

so seveda navedene tudi v viziji, a le, če se jih želi izrecno poudariti oziroma izpostaviti.

V vizijo štejemo tudi slogan, proizvode in tehnologije, ki jih managerji ne vidijo kot najbolj potrebne sestavine vizije, vendar jih kljub temu ocenjujejo relativno visoko (od 3,4 do 3,51). Kot najmanj potrebno sestavino vizije pa managerji vidijo pretekle uspehe, ki pa so še vedno relativno visoko (previsoko) ocenjeni (2,88). Velik del elementov, ki jih ocenjujemo kot sestavine vizije, tudi managerji vidijo kot sestavni del vizije. Vendar pa je med mnenjem managerjev in našim mnenjem veliko razhajanje pri razumevanju poslanstva v odnosu do vizije. Prav to in relativno visoke ocene tudi najnižje ocenjenih sestavin vizije pa gotovo do neke mere kažejo na premajhno razumevanje koncepta vizije. Zato v nadaljevanju podrobneje pojasnimo razlike med vizijo, poslanstvom in strategijo.

5.1 Poslanstvo kot element vizije

Poslanstvo podjetja je sorazmerno trajen in edinstven namen (obstoja), ki določa poslovanje podjetja in usmeritev njegovega razvoja glede na vrednote in pričakovanja deležnikov ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje (Toman, 2013). Za razliko od managerjev **poslanstva ne vidimo v viziji** in menimo, da vizija ne bi smela vsebovati poslanstva, saj sta to povsem ločena dokumenta. Sicer pa takšen rezultat potrjuje oceno, da veliko managerjev ne razlikuje poslanstva in vizije. Toman (2014a, str. 24–25) je dokazal, da v mnogih slovenskih podjetjih ne ločijo med pojmom vizija in poslanstvo. Zanimivo, če ne kar presenetljivo je dejstvo, da tudi nekateri raziskovalci ne ločijo pojmov vizija in poslanstvo, premalo razlikujejo oba pojma oziroma pojmujejo vizijo preozko. Kljub temu menimo, da obstajajo med vizijo in poslanstvom dovolj značilne razlike (bralec najde podrobnejši opis razlik v Toman, 2014b). Največja razlika med vizijo in poslanstvom je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Poslanstvo namreč odgovarja na vprašanje, **zakaj** podjetje obstaja, medtem ko vizija odgovarja na vprašanje, **kaj** želimo doseči v neki prihodnosti. V praksi sta vizija in poslanstvo velikokrat združena v en dokument, vendar to ni utemeljeno.

5.2 Strategija kot element vizije

Ko smo enkrat določili cilje, je potrebno, da se podjetje odloča tudi o poteh, ki nas iz sedanjega stanja na dovolj učinkovit način pripeljejo v zaželenega. Ker

govorimo o procesu strateškega planiranja, imamo opravka samo s strategijami. **Strategija** je na osnovi poznavanja okolja in podjetja razvita, okvirno določena, mogoča in z vidika celotnega poslovanja usklajena pot podjetja, ki ustrezno izvedena obeta dosego (strateških) ciljev (Toman, 2013). Strategija je tista, ki pove, kako se bo prišlo do vizije, in zato zelo pomembna za uveljavitev vizije. Večina raziskovalcev oziroma avtorjev razlikuje med vizijo in strategijo, tako da ne prihaja velikokrat do takšnih nejasnosti kot med vizijo in poslanstvom. Seveda pa to še zdaleč ne pomeni, da do tega ne prihaja, čeprav menimo, da obstajajo med vizijo in strategijo dovolj značilne razlike (bralec najde podrobnejši opis razlik v Toman, 2014b). Največja razlika med vizijo in strategijo je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Vizija namreč odgovarja na vprašanje, **kaj** želimo doseči v neki prihodnosti, medtem ko strategija odgovarja na vprašanje, **kako** bomo to dosegli ali po kateri poti bomo prišli do tja. Glede vprašanja, ali naj ima podjetje vizijo in strategijo, samo eno od obeh ali nobene, je odgovor jasn. Podjetje potrebuje najprej vizijo in nato še strategijo. **Strategij sicer ne vidimo kot osnovne elemente vizije**, čeprav so do neke mere lahko navedene tudi v viziji, kjer poleg navajanja elementov lahko nakažemo (kadar to izrecno želimo) tudi poti, kako bomo vizijo dosegli.

5.3 Frekvenčne porazdelitve pri posameznih elementih vizije

Na osnovi frekvenčnih porazdelitev izpostavimo sestavino cilji, kjer samo 2,3 % managerjev meni, da cilji ne sodijo v vizijo. Frekvenčnih porazdelitev pri posameznih elementih vizije glede na:

- velikost podjetja,
- lastništvo podjetja,
- dejavnost podjetja,
- sodelovanja zaposlenih pri pripravi vizije,
- poznavanje sprejete vizije na strani zaposlenih,
- prisotnost vizije v pisni obliki,
- mnenje managerjev, ali so uspešnejši od konkurence,
- mnenje managerjev, ali so zaradi vizije uspešnejši od konkurence,
- to, ali managerji vizijo vidijo kot povsem drug dokument kot poslanstvo,
- prisotnost standarda ISO in/ali njemu podobnih standardov.

ne prikazujemo zaradi prevelikega obsega, kljub temu pa v nadaljevanju na kratko izpostavimo nekatera zanimivejša opažanja. Pri tem pa

opozarjamo, da naše ocene oziroma interpretacije temeljijo na frekvenčnih porazdelitvah, ki niso dodatno statistično obdelane (na način, da bi bile statistično značilne).

5.3.1 Velikost podjetja

Glede na velikost podjetja ni opaziti večjih razlik v ocenah, katere elemente bi morala vsebovati vizija.

5.3.2 Lastništvo podjetja

Glede na lastništvo podjetja je opaziti razliko pri elementu trgi, kjer se zasebni in pretežno zasebni lastniki v večji meri (3,82) od državnih in pretežno državnih lastnikov (3,25) strinjajo, da sestavina trgi sodi v vizijo.

5.3.3 Dejavnost podjetja

Gledenadejavnostpodjetjasmopregledalifrekvenčne tabele petih dejavnosti (predelovalna; gradbeništvo; trgovina, popravila in vzdrževanje motornih vozil; promet in skladiščenje; strokovne, znanstvene in tehnične), ki so številčno močnejše zastopane, tako da je interpretacija smiselna. Izkaže se, da velikih razlik med dejavnostmi ni. Je pa zanimivo, da v strokovni, znanstveni in tehnični dejavnosti ocenjujejo večino sestavin (razen slogana, ciljev, strategij in proizvodov) vizije nižje kot v ostalih dejavnostih. Zanimivo je tudi stališče gradbene dejavnosti, ki vidi vključenost ugleda v vizijo v večji meri od ostalih dejavnosti. Morda je to tudi posledica tega, da splošna javnost gradbeni dejavnosti zaradi javno znanih afer ne prepisuje velikega ugleda. Gradbinci se tega dejstva očitno zavedajo, vendar verjetno menijo, da si ugled »zaslužijo« in ga neupravičeno nimajo (zato ga verjetno želijo poudariti).

5.3.4 Sodelovanja zaposlenih pri pripravi vizije in poznavanje sprejete vizije na strani zaposlenih

Glede na to, ali zaposleni sodelujejo pri pripravi vizije (ali ne) ni nekaj razlik pri tem, katere vsebine bi morala vsebovati vizija. Enako stanje je tudi glede na to, ali zaposleni poznajo sprejeto vizijo ali ne.

5.3.5 Prisotnost vizije v pisni obliki

Glede na to, ali je vizija v pisni obliki ali ne, je opazno, da podjetja, ki imajo vizijo v pisni obliki v manjši meri menijo, da bi vizija morala vsebovati slabosti, nevarnosti, pretekle uspehe, prihodek in stroške.

5.3.6 Mnenje managerjev, ali so uspešnejši od konkurence

Glede na to, ali managerji vidijo svoje podjetje bolj ali manj uspešno v primerjavi s konkurenco, sta morda zanimivi dve stvari. Velika večina managerjev namreč meni, da so uspešnejši od konkurence, kar nekaj jih vidi svoja podjetja enako uspešna kot konkurenca, zelo malo jih meni, da so manj uspešni, in noben manager ne meni, da so dosti manj uspešni v primerjavi s konkurenco. Poleg tega je opazna razlika med tistimi, ki se vidijo uspešnejše, in ostalimi v tem, da prvi v večji meri vidijo v viziji cilje in kadre.

5.3.7 Mnenje managerjev, ali so zaradi vizije uspešnejši od konkurence

Glede na to, ali managerji menijo, da so zaradi vizije uspešnejši od konkurence, je očitno, da bolj kot se strinjajo, da so zaradi vizije uspešnejši od konkurence, višje so ocenjevali, katere sestavine morajo biti v viziji (in to pri vseh sestavinah).

5.3.8 Ali managerji vizijo vidijo kot povsem drug dokument kot poslanstvo

Glede na mnenje managerjev, ali je vizija povsem drug dokument kot poslanstvo podjetja, je opazno, da bolj kot se strinjajo s tem, v manjši meri menijo, da bi vizija morala vsebovati poslanstvo, kar je logično in posredno potrjuje doslednost anketirancev pri izpolnjevanju vprašalnika.

5.3.9 Prisotnost standarda ISO in/ali njemu podobnih standardov

Glede na to, ali ima podjetje standard ISO in/ali njemu podobne standarde, ni razlik pri tem, katere vsebine bi morala vsebovati vizija.

6 Sklep

Naravnost presenetljivo je, da raziskovalci, ki govorijo o viziji, vsebine vizije največkrat podrobneje ne predstavijo, ampak se njihovo proučevanje vsebine začne in konča pri tem, da so vsebina vizije cilji in v manjši meri lahko tudi poti. Za razliko od managerjev poslanstva ne vidimo v viziji, saj sta to povsem ločena dokumenta. Prav to in relativno visoke ocene tudi najnižje ocenjenih sestavin vizije

pa do neke mere kažejo na premajhno razumevanje koncepta vizije.

Očitno ne obstaja standard za vsebino vizije, čeprav menimo, da je potreben in bi bil koristen za potrebe raziskav ter bi hkrati v praksi služil kot nabor priporočenih vsebin vizije. Vizija bi morala vsebovati naslednje elemente oziroma **vsebine: širino poslovne dejavnosti, konkurenčno areno, tehnologijo, kadre, družbenoekonomske cilje oziroma skrb za preživetje, prednosti svojega poslovanja in skrb za javno podobo**. Kadar je smiselno in mogoče bistvo vizije zajeti v **sloganu**, lahko vizija vključuje tudi tega. Sedem osnovnih sestavin lahko služi kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Sestavin je lahko tudi več ali pa so drugačne od navedenih, kar je v veliki meri odvisno od podjetja in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Seveda pa ni dovolj samo ustvariti vizijo in jo obesiti na oglasno desko. Vizijo je treba tudi uveljaviti in uresničiti.

Viri in literatura

- Aaker, D. A. (1988). *Developing Business Strategies* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Abell, F. D. (1995). *Management z dvojnimi strategijami: Obvladovanje sedanjosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Alder, H. (1995). *Think Like a Leader: 150 Top Business Leaders Show You How Their Minds Work*. London: Piatkus.
- Barrow, C., Brown, R., & Clarke, L. (2001). *The Business Enterprise Handbook* (revised edition). London: Kogan Page Limited.
- Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hooper, A., & Potter, J. (1997). *The Business of Leadership: Adding Lasting Value to Your Organization*. Aldershot: Ashgate.
- Kantabutra, S. (2008). What Do We Know About Vision?. *Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127–138.
- Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38–62.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa: Modreci ali šarlatani?*. Radovljica: Didakta.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sashkin, M. (1988). *The Visionary Leader*. V J. A. Conger & R. N. Kanungo (ur.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (str. 122–160). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Stahl, J. M., & Grigsby, W. D. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-KENT.
- Steiner, A. G. (1997). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press Paperbacks.
- Tavčar, I. M. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Thompson, L. J. (2001). *Strategic Management*. London: Thompson Learning.
- Toman, V. (2013). *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Toman, V. (2014a). State of Vision Development in Slovenian Companies. *Dynamic Relationship Management Journal*, 3(1), 17–29.
- Toman, V. (2014b). *Ustvarjanje vizije*. *Izzivi managementu*, 6(1), 18–25.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6.ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Waitley, D. (1995). *Empires of the Mind: Lessons to Lead and Succeed in a Knowledge-Based World*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Dr. Vojko Toman je doktor znanosti na področju managementa in organizacije. V svojem raziskovalnem delu se posveča predvsem proučevanju managementa (ravnanja). V teoriji pridobljeno znanje o managementu, ekonomiki, tehniki in informacijskih tehnologijah vseskozi uspešno uporablja v praksi. V dosednji karieri je vodil podjetja in mnoge projekte ter svetoval podjetjem. Prepletanje teorije in prakse je dr. Vojku Tomanu omogočilo poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh. Je član Slovenske akademije za management.

Kako lahko primerna organiziranost in plačni sistem vplivata na poslovno uspešnost podjetja

Peter Mlakar

e-pošta: peter.mlakar@amis.net

Povzetek

V kriznih razmerah je pravi čas za izboljševanje organizacijske učinkovitosti in poslovne uspešnosti, uvajanje sprememb ter racionalizacij v poslovanje. V prvem delu prispevka poudarjamo pomen krepitve notranjih dejavnikov poslovanja, na katere lahko vlivamo z lastnimi odločitvami. V drugem delu prispevka navajamo možne ukrepe in izboljšave pri delovanju človeka, oblikovanju organizacijske strukture in opredeljevanju sodelovalnega vodenja. Posebno pozornost namenjamo zagnanemu izvajanju ter vlogi plačil in spodbud pri delu. V tretjem delu prispevka poudarjamo vpliv krepitve organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala podjetja na poslovno uspešnost podjetja. Menimo, da je vlogo ljudi pri delu smiselno obravnavati večplastno – z vidika sistemske ureditve, z vidika obdobja v življenjski krivulji in z vidika razvoja kadrovskega potenciala.

Ključne besede: organizacijska učinkovitost, uspešno poslovanje, notranji dejavniki poslovanja, plačni sistem, vloga zaposlenih

1 Uvod

Splošne razmere poslovanja se pri nas zaradi finančne in posledično gospodarske ter upravljalvske krize že od konca leta 2008 ne izboljšujejo. Kriza se je razširila na mnoge združbe, število propadlih podjetij pa se nenehno večja. Že šesto leto se ukvarjamo s sistemskimi problemi in z željo, kako ponovno zagnati gospodarstvo. Podjetja zmeraj težje poslujejo, splošno vzdušje se slabša. Gospodarska aktivnost se po napovedih ne bo bistveno izboljšala, kreditna aktivnost tudi ne, domače povpraševanje pa se bo ob uvajanju novih davščin dodatno skrčilo. Menimo, da bo vpliv zunanjih administrativnih dejavnikov na poslovanje podjetij v naslednjih letih še naprej (pre)velik, zato bo njihova poslovna uspešnost velikokrat odvisna od vizije in prodornosti ključnih ljudi – vodij, strokovnjakov in ključnih izvajalcev ter njihove organizacijske povezanosti. Ob prebiranju tekstov pokojnega velikana menedžmenta, ameriškega Avstrijca Petra Druckerja (1961), je bilo zaznati njegovo veliko zavzemanje za uravnotežen odnos med vplivom finančnega kapitala in vplivom

ljudi na poslovanje. V času njegovega neevropskega delovanja so ga mnogi z zanimanjem poslušali, čeprav večina ni pomislila na to, da bi človeka umestili v središče dogajanja. V središču so bili še zmeraj sistemi (beri: kapital), človeka pa so napačno uvrščali tja nekam med vire – finančne, materialne, človeške...

2 Kaj o možnostih za izhod iz krize meni Adizes

Živimo v dinamičnem globalnem okolju v začetku 21. stoletja, ki ga je zaznamovala globalna kriza. Prilagajanje spremembam je nuja, ne več zgolj prednost nekaterih. Na velikem preizkusu so paradigme na vseh področjih – tudi na področju ekonomskega, socialnega, etičnega ... kadrovskega in drugih podsistemov, ki najbolj zadevajo ljudi. V eni od objav (Local Response to Global Crisis«, Adizes Insights, september 2009, insights@adizes.com) je Adizes razglabljal o zmožnostih prilagajanja kriznim razmeram. Menil je, da je problem v nas,

ne izven nas, kot bi ga želeli videti. Gre za to, kako »zdrav« je sistem (kako učinkovito je sposoben preprečiti dezintegracijo oziroma nepovezanost). Spremembe povzročajo nepovezanost zaradi tega, ker je vsak sistem razdeljen na podsisteme, ti pa se niso sposobni prilagajati spremembam z isto hitrostjo.

Kadar smo povezani, smo močnejši. Ali so se moderne organizacije uspele bolje povezati? Adizes meni, da ne. Gre za pogled strokovnjaka, ki živi in dela v Santa Barbari v ZDA in je zelo velikokrat prisoten na mednarodnih strokovnih srečanjih - tako v razvitih kot v manj razvitih državah. Govori o nepovezanosti lastništva kapitala in menedžmenta. Kapitalizem je zasnovan na predpostavki, da kapital proizvaja vrednost. Če bi želeli, da bi imeli svoj kapital resnično pod nadzorom, bi morali vedeti, kaj se z njim dogaja. V začetnem obdobju kapitalizma so lastniki kapital dejansko nadzirali. Lastniki kapitala so bili menedžerji, ki so podjetja s svojim kapitalom tudi upravljali. V modernem kapitalizmu je lastništvo ločeno od upravljanja s kapitalom. Nakup delnic na borzi pomeni, da z našim kapitalom upravljajo drugi. To povzroča nepovezanost. Lastniki kapitala so izgubili nadzor nad gospodarskimi družbami, ki upravljajo z njihovim kapitalom, angažiranim v različnih podjetjih. Vse, kar lahko storijo je, da prodajo delnice ali pa verjamejo nadzornim organom, ki nadzirajo upravljanje njihovega kapitala. Adizes meni, da nadzorni organi resnično ne vedo, kaj se dogaja v podjetjih. Kako bi npr. lahko vedeli, kaj se resnično dogaja v podjetju - bolje rečeno poslovnem sistemu z 20.000 zaposlenimi? To, kar resnično vedo, so informacije iz finančnih pregledov in poročil. Od dogajanj niso ločeni samo nadzorni organi, ampak tudi vrhne vodstvo podjetja. Finančni pregledi lahko nekaj povedo o njegov kondiciji, vendar šele čez nekaj časa izvemo, kje je velik problem. Takrat je prepozno za preprečevanje težav. To je upravljanje s posledicami in ne z vzroki. Morali bi se osredotočiti na vzroke in delovanje ljudi, ki ta poročila pripravljajo ter na njihove povezave. Prva pomembna nepovezanost je torej med lastništvom in kapitalom. Druga pomembna nepovezanost pa je med vodstvom in delavci. Ko so bila podjetja majhna, so lastniki poznali vsakega delavca. Danes so podjetja razpršena po vsem svetu. Zaposleni so imena na seznamih zaposlenih in statistični podatki v rubriki stroški dela, pravi Adizes. Mnogi ne uvidijo, da so zaposleni premoženje, ne samo strošek.

3 Okrepimo notranje dejavnike poslovanja

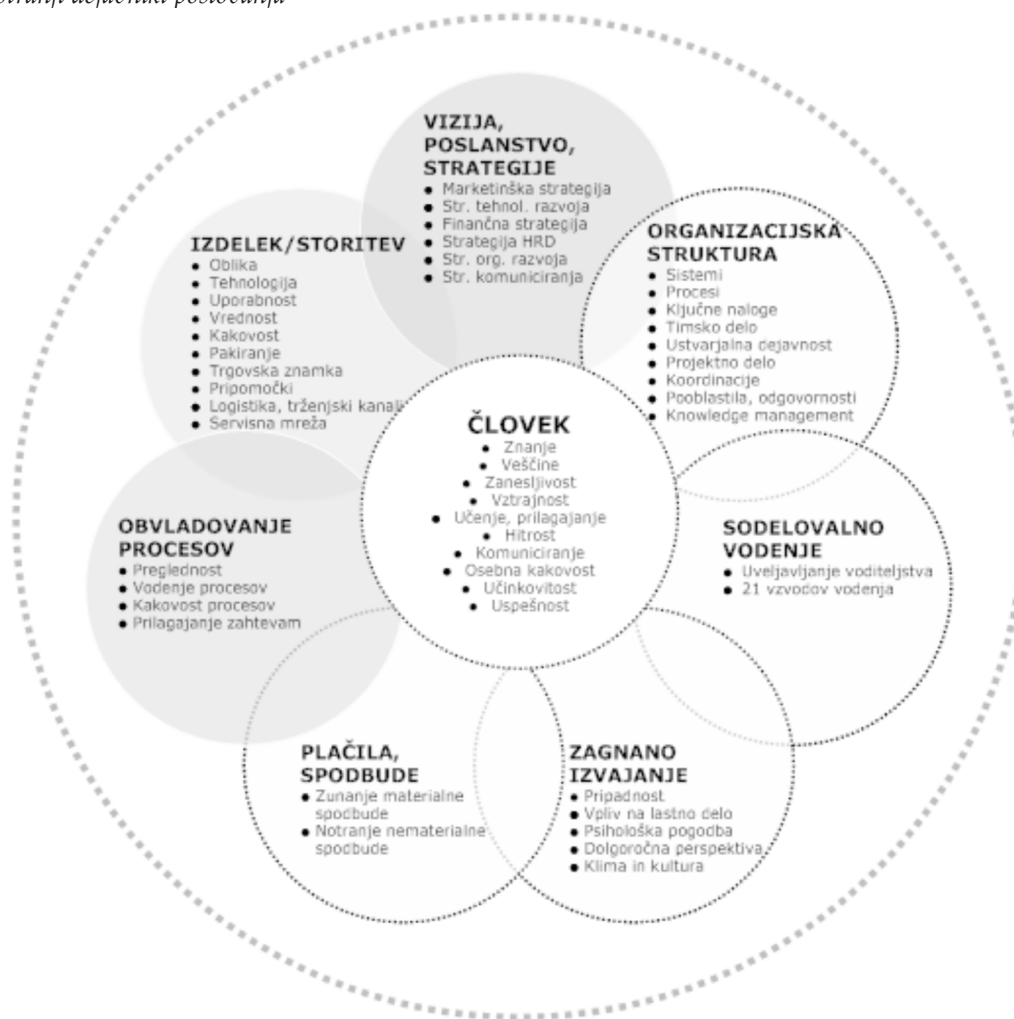
Lahko bi rekli, da je najvišji vodja med drugim zadolžen za upravljanje vseh kapitalov (tudi človeškega kot pomembnega dela intelektualnega kapitala neke gospodarske družbe). Človeški kapital predstavljajo vse kompetence ljudi in njihova pripadnost viziji, poslanstvu in ciljem gospodarske družbe. V vlogi najvišjega vodje je zajete največ moči za odločanje in vplivanje. Na vlogo najvišjega vodje vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Na tem mestu nas zanimajo predvsem nekateri notranji dejavniki poslovanja. V ospredju so vrednote najvišjega vodje, njegovo znanje, izkušnje, kompetence in predstave o okvirju dela. Okvir delovanja vrhnjega vodje naj bi vseboval veliko komuniciranja na treh ravneh: delo z informacijami, z ljudmi in zagotavljanje »akcije«. Vrhni vodja naj bi bil osrednji spodbujevalec akcije in poslovnih odločitev. Drucker je zapisal, da je vodenje zmeraj vprašanje človeka - ne glede na to, kako zdrave so ekonomske razmere, kako skrbno so pripravljene analize in kako podrobno so izdelane metode. Avstrijski Američan je imel zelo prav - od takrat do danes se dejansko bistvo problema ni zelo veliko spremenilo. Človeka (vodjo, strokovnjaka, izvajalca) je potrebno obravnavati kot ustvarjalca in spodbujati sodelovanje med ljudmi. V novejšem času so podjetja prisiljena obvladovati obilico izrazitih sprememb. Pri tem se je vloga ljudi zelo spremenila. Morda je imel nekoč posameznik še pomembno individualno vlogo, v novejši praksi pa je v ospredju sodelovanje ljudi preko meja organizacijskih enot, držav... Zaradi tega se je spremenila tudi predstava o osebnosti vodje.

V času organizacijskega klasicizma so ljudje častili vodje - junake, brez katerih bi se združba iz hierarhične spremenila v anarhično. Temu primerno so pojmovali tudi slog vodenja, ki se je po dolgih letih razvil v sedanji slog. Načela ukazovalne hierarhije so bila nadomeščena s timskim delom, vizija in cilji so razvrednotili navodila, nadzor se je umaknil zaupanju in posvetovanju o možnostih za rešitev problema.

4 Nekateri notranji dejavniki poslovanja podrobneje

Izboljševanje organizacijske učinkovitosti (delati stvari pravilno) in uspešnosti (delati prave stvari) naj

Slika 1: Notranji dejavniki poslovanja



bo usmerjeno na vse notranje dejavnike poslovanja. V tem prispevku se bomo na kratko ustavili le pri petih: delovanje človeka, organizacijska struktura, voditeljstvo, zagnano izvajanje ter plačila in spodbude.

4.1 Delovanje človeka

Človek sodi med ključne notranje dejavnike poslovanja. Čeprav mnogokrat radi rečemo, da je človek v središču dogajanja, v kriznih razmerah pretežno ni tako. Da bi se ponovno hitreje približali uspešnim gospodarskim okoljem, je v naših razmerah potrebno ukrepati tam, kjer je najtežje (ali pa tudi najlažje) - pri človeku in organiziranosti njegovega dela.

V kriznih razmerah je potrebnega še več aktivnega in usklajenega samo-reguliranja in odločanja. Ljudje smo izvor znanja, veščin, ustvarjalnosti in razvoja. Ljudje smo osebnosti, ki najbolje delujemo v razmerah primerne

partnerstva med delom in kapitalom. Želimo imeti zanimivo in pomembno delo, ustvarjalno sodelovati v procesih, imeti možnost osebnega razvoja, želimo biti zadovoljni s sodelavci in menedžerji ter imeti vpliv na ožjem strokovnem področju. Od podjetja pričakujemo zagotavljanje delovnega okolja, v katerem je možno delati z ljubeznijo do poklica, se motivirati s samouresničevanjem, sodelovati v uspešnih projektih, sproščeno komunicirati z vodji in sodelavci ter razvijati lastno ustvarjalnost. V kriznih časih pridejo v ospredje osebnostne lastnosti kot so zanesljivost, vztrajnost, hitrost, prilagodljivost in učinkovitost. Posebej naj omenimo vlogo nenehnega učenja, ki je vzvod za obvladovanje nenehnih sprememb.

4.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je orodje vodstva za uresničevanje strategij, ki naj bi bile prilagojene razmeram poslovanja. V času krize je primerno

realizirati zahteve po enostavnih strukturah z malo ravnmi vodenja. Ob uveljavljanju večjih organizacijskih sprememb je potrebna čim večja enotnost vrhnjih vodij. Enotnost je potrebna tako pri diagnosticiranju kot pri izboljševanju in uveljavljanju strukturnih organizacijskih sprememb. Creech (1994) predlaga upoštevanje petih stebrov TQM. Osrednji steber predstavlja organiziranost, ki ni ustrezna, če je ne podpira pravo vodenje, pri čemer so proizvodi/storitev osrednja točka podjetniškega uspeha. Lahko se torej strinjamo s tem, da je potrebno uvesti decentralistični pristop, pri katerem bo organizacijska struktura temeljila na procesih. Vse potenciale je smiselno povezati v integrirano celoto. Gre za ustvarjanje nove motivacije za boljše sodelovanje med ljudmi in za hitrejši in bolj racionalen potek dela. Obvladovanje procesov je priložnost za racionalizacije, izboljšanje ekonomike in pospeševanje odzivnosti. Tradicionalni funkcijski pogled na organiziranost v podjetjih je potrebno usmeriti v procesni pogled, namesto mehanističnega povezovanja in razmišljanja pa v ospredje postaviti organsko povezovanje.

Pri tem je potrebno porušiti medfunkcijske pregrade, porušiti škodljive običaje in optimirati pretočne čase ter stroške, odpraviti kritične točke. Procesne tokove upravljajo člani tima, ki so z njim naravno povezani. Izhodiščna točka za upravljanje procesov so pričakovanja odjemalcev in ne mnenja vodstva oziroma specialistov. Ker procesi v organizacijski piramidi tečejo vodoravno, je potrebno vzpostaviti enovito odgovornost za (ne)učinkovitost in (ne)uspešnost vsakega ključnega procesa. Težav, ki so nastale v procesih naj ne bi odpravljali menedžerji, ampak ljudje v procesnih timih.

4.3 Voditeljstvo-sodelovalno vodenje

Voditeljstvo (sodelovalno vodenje) je bistvo prehajanja iz pasivne v aktivno vlogo ljudi pri delu. Namen neavtorskega načina vodenja je ustvarjanje pogojev za zagnano delo in sodelovanje zaposlenih. V čem je razlika med vodenjem in voditeljstvom? Najkrajše rečeno – voditeljem ljudje sledijo! Voditelj je človek, ki ob sebi zbira prave ljudi, od katerih je odvisen skupen uspeh. Vodja je prvi med enakimi, voditelj pa je zgled in navdih. Pravi voditelji pokažejo vse svoje zmožnosti prav v kriznih časih.

Kot vemo, je največji vpliv možno dosežati z zgledom. Takšen vpliv je zelo prepoznaven, se zelo hitro širi, predvsem pa se močno prepleta s skupnimi vrednotami, ki vplivajo na ravnanje širšega kroga ljudi. Vodje imajo zaradi svojega formalnega in

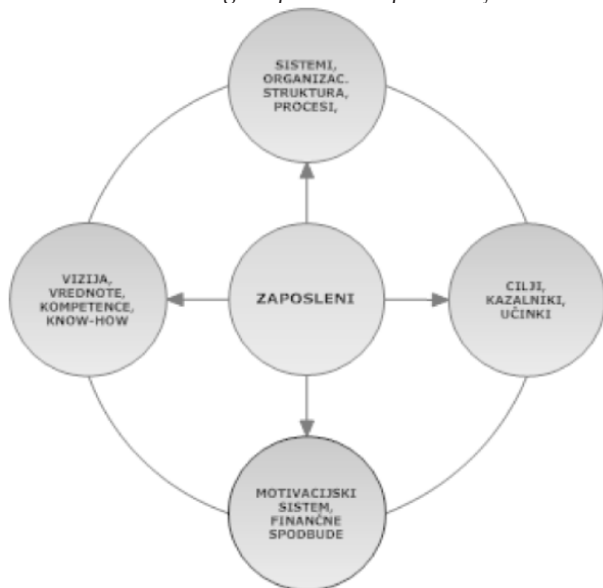
neformalnega položaja zelo veliko priložnost uveljaviti svoj vpliv in stil vodenja. Vrhunska kakovost voditeljstva je skrita v velikopoteznosti in hkrati v podrobnostih. Velikopoteznost je plod značaja, vrhunska kakovost pa velikokrat plod dognanj in izkušenj ter intenzivnega treninga. Posebno pozornost je treba posvetiti izobraževanju in usposabljanju srednjih vodij (tehnostrukturi), ki predstavlja ključen vzvod (ali tudi oviro) poslovnega, tehnološkega in tržnega uspeha. Več o vzvodih za kakovostno vodenje bi lahko prebrali v avtorjevem opisu 21-vzvodov vodenja, ki so bili obširneje predstavljeni v reviji HRM v člankih Kako izboljševati kakovost vodenja (1. del v št. 38. novembra 2010 in 2. del v št. 39 februarja 2011).

4.4 Zagnano izvajanje

Lahko bi rekli, da smo imeli pri nas z aktivno vlogo in delovno vnemo ljudi pri delu manj problemov, kot ponekod drugod. Morda smo imeli več težav z organizacijsko učinkovitostjo, ki se je v povezavi s tehnološko razvitostjo in slabšim izkoristkom delovnega časa odrazila v premajhni produktivnosti dela. Kakovosti procesov ni mogoče doseči brez ustrezne organiziranosti. Ta ne pomeni veliko, kadar ni ustreznega vodenja. Močno, od spodaj navzgor delujoče sodelovanje zaposlenih je podpirajoči steber za vse ostale stebre. Vsak steber je odvisen od ostalih štirih in če je eden slab, so slabi vsi. Creech (1994) priporoča - uporabite decentraliziran sistem organiziranja, ki integrira vse ravni. Organizirati se je potrebno za novo realnost. Centralistični pristop je propadel. Smiselno je izgraditi decentralizirano strukturo na timsko - izhodni – proizvodno/storitveni podlagi. Mišljenje JAZ in MOJE je potrebno nadomestiti z mišljenjem MI in NAŠE. Izgraditi je potrebno močno sodelovanje vseh vpletenih za največjo kakovost in produktivnost, kar je smiselno podpreti tudi z dodatnim nagrajevanjem profesionalnosti in koristnih specifičnih učinkov pri delu. Organiziranost je osrednji steber, ki narekuje vse ostalo. V organizacijski zgradbi je potrebno decentralizirati vpliv avtoritete. Potrebno je kombinirati avtoritativnost in strokovnost. Ukiniti je potrebno vse funkcijske pregrade in toga pravila, ki zahtevajo veliko "papirnatega dela". Skrajšati je potrebno pretočne čase, negovati je smiselno sodelovanje in nadzor s (samo)inicijativo, ne z avtoritativnostjo. Strukturne elemente organizacijske zgradbe je treba graditi na malih delovnih skupinah in ne na obsežnih funkcijah. Vsako delovno skupino

je potrebno organizirati na podlagi vključevanja zaposlenih in njihovo agilnostjo.

Slika 2: Aktivna vloga zaposlenih v poslovanju



Pogled zaposlenih je smiselno orientirati na njihovo aktivnost, na njihov proizvod/storitev in ne na njihovo službo. Izgraditi je potrebno skupinsko-centralizirano produktivno mišljenje. Vsak proizvod/storitev naj bo definiran s pogoji uporabnika (zunanjega ali notranjega odjemalca). Prepoznati je potrebno elemente vsakega proizvoda/storitve in definirati sodelovanje vseh vpletenih. Proizvod/storitev naj bo osrednja točka kakovosti in pozornosti zaposlenih. Zagnanost zaposlenih bo torej posledica drugačne vloge ljudi pri delu. Spodbujala jo bo pripadnost zaposlenih skupnim ciljem. Posamezniki naj imajo vpliv na lastno delo, pogodba o zaposlitvi naj bi iz formalnega razmerja daj-dam prehajala v psihološko pogodbo dam-dam. Zagnanost naj bi se stopnjevala s perspektivnimi možnostmi, ki pa jih v kriznih razmerah izrazito primanjkuje.

4.5 Plačila in spodbude

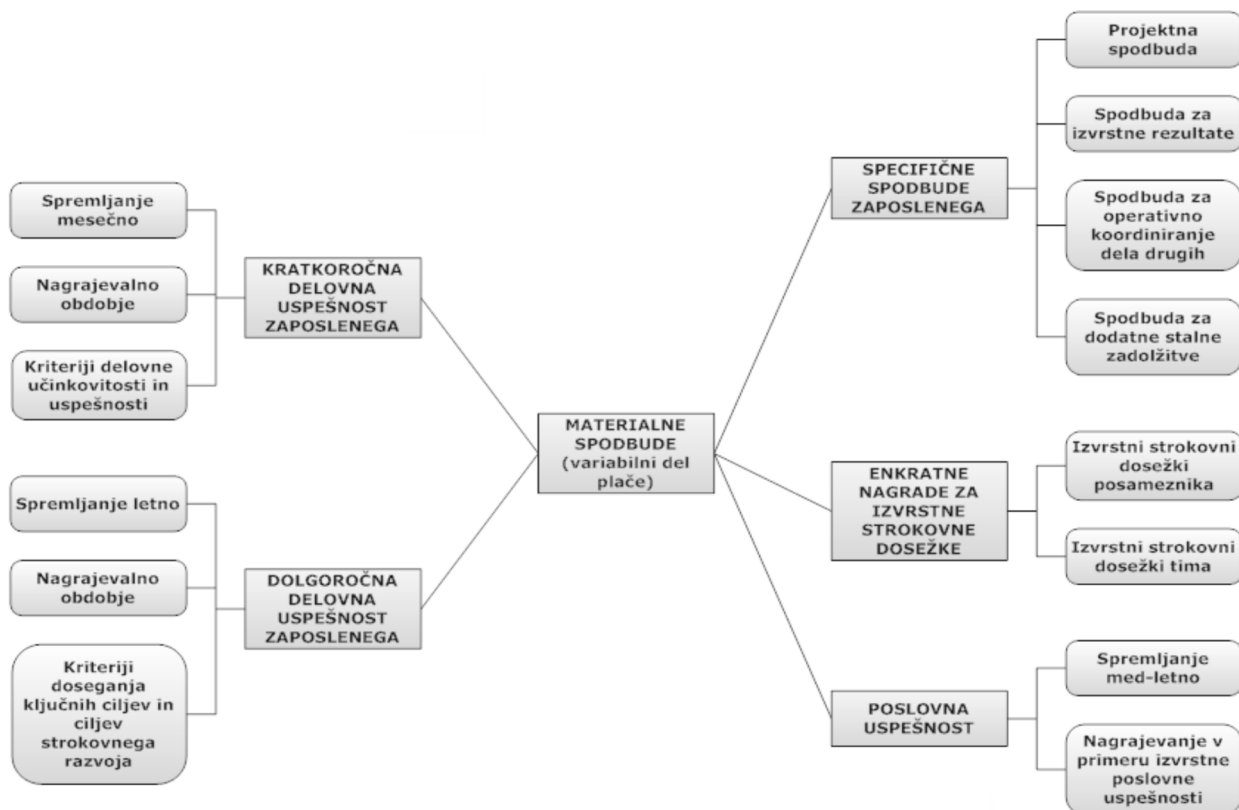
Plačila in spodbude so posebej občutljiv del naše realnosti, kadar govorimo o materialnih spodbudah. Že dolgo vemo, da so med drugim naši stroški dela previsoki za konkurenčno privabljanje tujih vlagateljev. Vemo pa tudi, da so neto plače zaradi visokih davčnih obremenitev nižje, kot bi bilo primerno za učinkovito poslovanje in razvoj podjetij. Zaradi tega je na področju plačne politike zelo težko uveljavljati načelo nagrajevanja dobrih dosežkov. To uspeva le poslovno bolj uspešnim, ki v svoje plačne modele vgrajujejo predvsem variabilne

oblike nagrajevanja zaposlenih in druge oblike nematerialnega motiviranja (dodatna usposabljanja, izmenjavo najboljše prakse z najboljšimi sorodnimi podjetji, strokovna usposabljanja v tujini ipd.). Konkurenčno poslovno okolje zahteva več dinamike v plačnih modelih in večji variabilni delež. V gospodarskih družbah obstaja velika potreba po uveljavitvi modernih oblik stimuliranja uspešnih posameznikov in skupin. To je primerljivo tudi z evropsko prakso. Žal naša davčna zakonodaja nerazumljivo ne vsebuje olajšav za tiste delodajalce, ki bi skozi ekonomske vzvode namenjali dodatna sredstva za nagrajevanje variabilnih oblik. Ugotavljamo, da so v nasprotju z ekonomiko uspešnega poslovanja plače več ali manj fiksni strošek, čeprav bi morale biti v večji meri variabilni strošek. To se nam seveda tudi maščuje, saj podjetja ob visokih bruto stroških dela ne zaposlujejo več novih, predvsem mladih strokovnjakov. Pri snovanju plačnih modelov in sistemov je smiselno naslednje:

- nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z vizijo, razvojnimi strategijami in poslanstvom podjetja ter z njegovimi razvojnimi in letnimi poslovnimi cilji;
- v sedanjih razmerah moramo nagrajevanje izvajalcev obravnavati v povezavi z nagrajevanjem vodij ter nagrajevanjem ključnih strokovnjakov;
- finančnemu motiviranju moramo v nadaljevanju dodati sistem nefinančnih spodbud, ki bo zaposlene spodbujal k strokovnemu razvoju in doseganju izvrstnih dosežkov.

Pri zaposlenih je ostala težnja po objektivnem (pravičnem) vrednotenju dela in težnja po primerljivosti, na kar je potrebno biti pozoren pri snovanju plačnih modelov. Vsak plačni model ima namreč svoje korenine. Predvidevamo, da jih snovalci plačnih modelov poznajo, saj se bodo pri delu kmalu srečali z notranjo javnostjo, ki jih bo spomnila na »pravi« plačni model. Kateri pa bi bil pravi? Na to vprašanje bi dobili mnogo odgovorov. Menimo, da bi moral pravi plačni model omogočati pogoje, v katerih bi bili ljudje motivirani za obvladovanje sprememb in napredek, hkrati pa bi uspešnejšim ponujal več kot manj uspešnim. Na področju finančnega nagrajevanja bi bilo v prakso smiselno uvajati tudi specifične spodbude, prilagojene potrebam poslovanja. Sicer pa je na področju nefinančnega motiviranja smiselno ljudi motivirati tudi s perspektivnimi možnostmi (izboljševanje poslovanja in osebna rast), s primernim kompetenčnim modelom in s prijetnim ter ustvarjalnim vzdušjem na delu.

Slika 3: Primer posodobitve variabilnega nagrajevanja



In kateri plačni model je v očeh zaposlenih »pravi«? Ali je pravi model tisti, ki je bil strokovno najbolj dognan? Snovalci plačnih modelov bi se morali še posebej posvetiti prednostim in slabostim, ki jih izkazuje sedanji model. Vsak plačni model je nastajal in se razvijal skupaj z organiziranostjo in njenimi specifikami. Teh specifik ne smemo spregledati, saj živijo v ljudeh in njihovih sedanjih ter bodočih pričakovanjih. Praviloma so pričakovanja zaposlenih večja od realnih materialnih zmožnosti. Fenomen pridobljenih pravic je lahko še posebej v kriznih časih vzrok velikih razhajanj v pričakovanjih delodajalca in zaposlenih. Plačni sistemi so bili večinoma vzpostavljeni v bolj ugodnih razmerah poslovanja. Lahko bi rekli, da so omogočali strokovno bolj sprejemljivo ureditev, ki pa v kriznih razmerah ni nujno uresničljiva. Zaradi tega je pogled zaposlenih na spremembe plačnih sistemov prej nezaupljiv kot brezskrben. Ob spremembah plačnega modela priporočamo precej komuniciranja na relaciji delodajalec – predstavniki zaposlenih. Še posebej pa je potrebno predhodno spremembe v plačnem modelu dodobra obdelati na vseh ravneh vodenja.

5 Nekaj predlogov za izboljšave

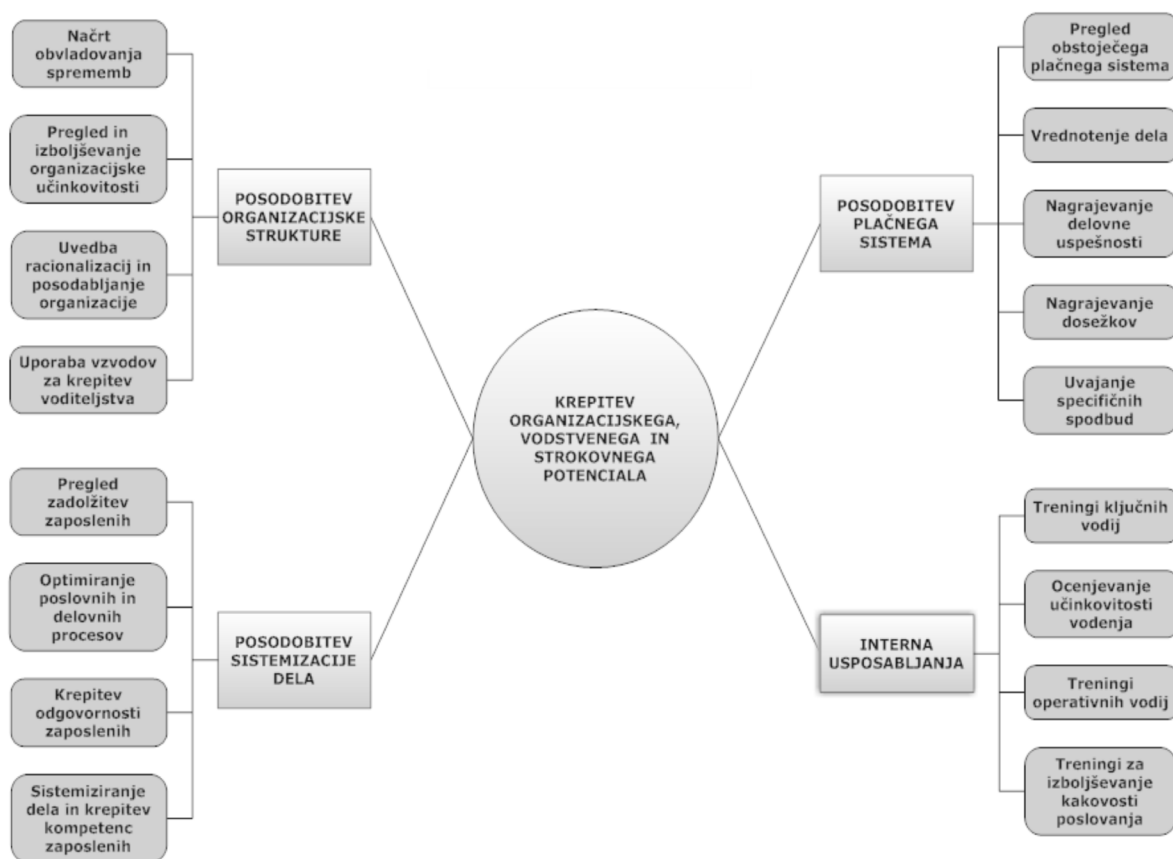
Kadar je osnovni cilj povečati uspešnost poslovanja in izboljšati delovno vzdušje je smiselno preveriti, na katerih področjih priložnosti niso bile izkoriščene in so še možne izboljšave. Predlagamo razmislek o krepitvi organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala.

Za organiziranje učinkovitega poslovanja, optimiranje delitve dela, sistemiziranje dela in nazadnje vrednotenje dela ter plačevanja uspešnosti zaposlenih je pomembno ali je v gospodarski družbi vzpostavljena organiziranost, ki je primerna razvojnim ciljem. Primerno je uvesti dinamično delitev dela in dinamično nagrajevanje uspešnosti!

Spodbujanje ljudi z nagrajevanjem za uspehe je izvedljivo le z integracijo dejanske in želene kulture. Sistemi motiviranja v slovenskih organizacijah morajo (tako kot v mednarodnih korporacijah) podpirati:

- zavezovanje in motiviranje posameznikov in skupin
- izboljševanje koordinacije in nadzora
- zmanjševanju možnosti za doseganje razdiralnih nasprotij

Slika 4: Krepitev organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala



- opogumljanje zaposlenih za samo-zaupanje in velike dosežke
- omogočanje nenehne tekmovalne prednosti.

Rekli bi, da je pri tem veliko možnosti za napačno ravnanje. Zaradi tega se pred odločitvijo za posodobitev sistemizacije in z njo povezano posodobitev plačnega sistema opredelimo o posameznih metodah dela, ki bodo po uspešnem diagnosticiranju pripravljene, preden bomo začeli s projektiranjem in posodabljanjem sistema nagrajevanja. Za izkoriščanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih je zelo pomembno upoštevanje razsežnosti vseh dimenzij motiviranja. Morda dajemo premalo poudarka notranjim spodbudam, ki so kljub velikemu pomenu finančnih spodbud odločilne za uspešno delo. V obdobju, ko se na vseh področjih krepí potreba po kakovosti proizvodov oziroma storitev, je motiviranje zaposlenih s kakovostjo eden od vzvodov, ki bo krepil njihove notranje spodbude. Pri opredeljevanju koristnih in izločanju nekoristnih nalog je na podlagi vnaprej znane metode potrebno angažirati vodje, strokovnjake in deloma tudi izvajalce, ki aktivno sodelujejo pri izvajanju posameznih procesov. Širina vključitve osebja je

odvisna od ciljev urejanja nalog in od ocene vodstva, v kakšnem obsegu je potrebno preurejanje izvesti.

Pravzaprav gre za prenavljanje obstoječe delitve dela, ki je lahko zastarela in statična (opisi dela so zastareli, vsebujejo zastarelo vsebino dela, neprimerne cilje, odgovornosti so presplošno navedene...). Ponekod npr. opisi dela vsebujejo posamične aktivnosti in delovne operacije, ki ne spadajo v opise, ampak v navodila, ki so zaposlenemu npr. dostopna na lokaciji izvedbe delovnih operacij. Posodobitev delitve dela je torej dobra priložnost, da optimiramo mikroorganiziranost dela in izločimo nekoristna opravila, ki nimajo dodane vrednosti oziroma so sama sebi namen. Gre torej za optimiranje opravil in vnovičen premislek o dodani vrednosti vseh ključnih zadolžitve, ki jim hkrati s tem že začnemo opredeljevati tudi cilje. Odgovor je na dlani: kadar se sprašujemo ZAKAJ, KDO, KAJ, KJE in KAKO izvaja posamezno opravilo, lahko ugotovimo tudi prejemnika rezultata in cilj, ki bi ga naj dosegli z izvedbo posameznega opravila.

V času, ko je v marsikateri organizaciji delovno razmerje postalo pomembna vrednota, za katero se spleča boriti, se je smiselno pogovoriti o potrebni specializaciji dela v podjetju. To ne pomeni

samodejnega krčenja števila opisov delovnih mest brez treznega razmisleka. Vemo, da na določanje števila opisov delovnih mest vpliva več faktorjev. Na splošno veliko število opisov delovnih mest ne podpira dinamičnega delovanja organizacij, ki ga zahteva današnje poslovanje. Z zmanjšanjem števila opisov delovnih mest je potrebno omogočiti dinamično razporejanje zaposlenih na tista področja poslovanja, ki najbolj prispevajo k dodani vrednosti. Priporočamo, da večino organizacijskih nejasnosti na makro-organizacijski in mezzo-organizacijski ravni odpravimo v fazi organiziranja poslovanja. V fazi sistemiziranja dela z ustrezno računalniško podporo omogočimo čim bolj pregledne podlage za urejeno delitev dela. Na tak način pridemo tudi do pravih in aktualnih opisov dela, ki so podlaga za vrednotenje dela.

6 Sklep

Ker je finančno spodbujanje zaposlenih del zunanjih spodbud smo lahko prepričani, da je nagrajevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti le del širšega motivacijskega sistema. Slabša razvitost npr. sistema načrtovanja poslovnih ciljev je lahko ena od ovir za vzpostavitev primerne pristopa k posodobitvam nagrajevanja. Originalen motivacijski sistem, prilagojen viziji in strategiji podjetja naj bi zaposlene spodbujal za aktivno uresničevanje njihove vloge. Menimo, da lahko vsako podjetje v posameznem razvojnem obdobju ustvari spodbudne razmere za učinkovito in uspešno delo zaposlenih. Primerna organiziranost in plačni sistem morata biti tesno povezana z razvojno strategijo. Vemo, da so najbolj motivirani ljudje, ki uresničujejo svoje poslanstvo.

Torej so notranji motivi odločilni. Zunanji motivom ne moremo pripisati odločilne vloge, s širšim pristopom k sistemu spodbud pa lahko kljub temu vplivamo nanje. Vsako podjetje ima bolj ali manj razvit lasten motivacijski sistem. Menimo, da je vlogo ljudi pri delu smiselno obravnavati večplastno – z vidika sistemske ureditve, z vidika

obdobja v življenjski krivulji, z vidika kadrovskega potenciala ipd. Notranji dejavniki poslovanja torej ne delujejo enako v manjših kot v velikih gospodarskih družbah. Oblikovanje sistema finančnih spodbud za učinkovito in uspešno delo ne bo enako v vseh obdobjih življenjskega cikla. V obdobju rasti bodo finančne spodbude temeljile na priložnostih, v obdobju propadanja pa na krčenju že utečenih pravic zaposlenih. Postavlja se pomembno vprašanje – kakšna politika nagrajevanja je primerna v času izrazito neugodnih poslovnih razmer? Menimo, da se moramo vprašati kakšne spodbude podjetje potrebuje (sistem nagrajevanja), da bo dosegla ključne razvojne, poslovne in izvedbene cilje. V naslednjem koraku se bomo vprašali - kako bomo te spodbude uporabili, da bo vloga zaposlenih primerna aktualnim razmeram in ciljem poslovanja (politika nagrajevanja). Z drugimi besedami – krepiti moramo organizacijski, vodstveni in strokovni potencial podjetja. Velik organizacijski potencial se bo pokazal v usklajenem delovanju vseh poslovnih procesov in ljudi, velik vodstveni potencial se bo pokazal v usklajenem voditeljstvu in v sprejemanju pravih poslovnih odločitev, velik strokovni potencial podjetja bo pokazal v razvojnem in poslovnem napredku.

Viri in literatura

- Adizes, I. (1994): Životni ciklusi poduzeća. Novi Sad: Prometej.
- Adizes, I. (2009) What CEEMAN Could Do About It – 17th CEEMAN Annual Conference »Local Response to Global Crisis«, <http://videolectures.net>.
- Drucker, P. (1961) Praksa rukovođenja. Zagreb: Privreda.
- Creech, B. (1994) The Five Pillars of TQM - How to Make Total Quality Management Work for You, New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Mlakar, P. Delovna gradiva avtorja.

Mag. Peter Mlakar je univerzitetni diplomirani ekonomist, zaposlen v podjetju 5RM svetovanje d.o.o. (www.peter-mlakar.si) Z dvajsetletnimi izkušnjami iz gospodarske prakse na področju razvoja zaposlenih, organiziranja poslovanja, izdelave sistemizacij in plačnih sistemov, načrtovanja poslovanja in poslovne odličnosti, usklajuje tradicionalne in sodobne menedžerske pristope pri izboljševanju kakovosti celotnega poslovanja srednje velikih in velikih podjetij.

Upravljanje (slovenskih) podjetij

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Upravljanje podjetij predstavlja organizacijsko funkcijo ali proces, ki zlasti družbenoekonomsko bistveno vpliva na delovanje podjetij in njihovo uspešnost. Nosilci upravljanja odločajo o najbolj pomembnih zadevah v podjetjih in drugih združbah. Kljub pomembnosti teh odločitev je zanimivo, da večina tako teoretikov kot praktikov meni, da je upravljanje v podjetjih slabo. Tudi mediji nenehno pišejo o problemih v upravljanju. Avtor se z navedenimi mnenji strinja. Vendar meni, da na kakovost upravljanja sicer vplivajo pogosto navedeni problemi, ki pa so posledica predvsem nerazumevanja bistva upravljanja in njegovega odnosa do ravnateljstva. V prispevku avtor navede najbolj pogosto omenjane probleme upravljanja in rešitve zanje. Poglobi pa se le v po njegovem nekaj najbolj ključnih vzrokov, jih obravnava in predlaga rešitve. Ti problemi so nerazumevanje upravljanja, razmejitve med upravljanjem in ravnateljstvom, v okviru upravljanja pa med usmerjanjem in nadzorom ter vloga zaposlenec v upravljanju.

Ključne besede: upravljanje, ravnateljstvo, usmerjanje, nadziranje

1 Uvod

Upravljanje podjetij (angl. corporate governance), družbenoekonomskonaipomembnejšaorganizacijska funkcija, ki obenem upošteva in določa družbeni način gospodarjenja, tako v svetu kot tudi pri nas ne deluje ustrezno. Tako Drucker (1974: 728) ugotavlja, da se upravljanje v različnih državah in njihovih združbah razlikuje v vsem razen v eni skupni točki: »Nikjer ne deluje ustrezno«. Pravi, da so po navadi upravljalci tisti, ki zadnji izvedo za težave v podjetjih. Na drugem mestu isti avtor (Drucker, 1981: 107-110) ugotavlja, da je usmerjevalni (ali upravni) odbor (angl. board of directors) postal »impotent« in nepomemben, zgolj ceremonialen organ, ki le navidezno opravlja svojo z zakonom določeno nalogo. Bavly (1986: 20-26), ki navaja vrsto drugih avtorjev in ugotovitev empiričnih študij meni, da so usmerjevalni odbori presenetljivo nepomembni in predvsem obravnavajo nepomembne (trivialne) zadeve. Stiles (1993: 121) pravi, da je od zunanjih članov usmerjevalnega odbora, ki so redno zaposleni drugje, težko pričakovati, da bodo kakovostno delali v odboru. Tudi novejši tuji avtorji opozarjajo na vrsto problemov in predlagajo rešitve tako v enotirnem kot dvotirnem upravljanju, s katerimi bi upravljanju dali vlogo, ki jo zasluži.

Tudi v slovenskem prostoru neprestano govorimo, pišemo in beremo o neustreznem delovanju upravljanja. Izvedena je bila vrsta raziskav, sprva predvsem povezanih s spreminjanjem družbenega premoženja v privatno in državno, kasneje pa tudi s preučevanjem problemov, ki zavirajo ustrezno upravljanje. Ugotovljeni problemi se večinoma ponavljajo pri vseh avtorjih. Zato omenimo le Tekavčičevo (1998: 118-129), ki kot glavne probleme navaja pomanjkanje strokovno usposobljenih ljudi za članstvo v nadzornih svetih, izobraževanje in usposabljanje teh članov, nagrajevanje članov, neustrezno kontrolo v primerih notranjega lastninjenja, vlogo delavcev v nadzornih svetih, odgovornost nadzornih svetov, poseganje nadzornih svetov v delo ravnateljev podjetij in članstvo v večjem številu nadzornih svetov. Posamezne probleme, pogosto na osnovi raziskav, navajajo tudi drugi avtorji. Kostrevec npr. navaja neustrezno izbiro članov nadzornih svetov in neupoštevanje poslovnega uspeha kot sodila za plače ravnateljev (2005: 38-39), drugi spet njihovo premajhno poznavanje poslovanja podjetij (Cajko Javornik in Hafner, 2005: 26-29) in podobno. Avtorji tudi dajejo vrsto predlogov za izboljšanje upravljanja, zlasti dela nadzornih svetov (npr. Gregorič in Zajc, 2006: 261-274). Ti predlogi, tako kot problemi, so večinoma enaki predlogom,

ki jih dajejo tuji avtorji (npr. Schreib, 1996: 285-291): skrbna izbira članov nadzornih svetov, njihovo večje poznavanje poslovanja, več pododborov kot podpora nadzornemu svetu, ustrezen informacijski sistem poročanja nadzornemu svetu, več sodelovanja med nadzornim svetom in revizorji itd.

Kljub veliko kakovostno opravljenega dela, zlasti s strani Združenja članov nadzornih svetov predvsem pri izobraževanju, usposabljanju, dajanju priporočil k imenovanju in nagrajevanju članov nadzornih svetov, sprejetju Kodeksa upravljanja delniških družb ipd. se kakovostni premiki v delovanju nadzornih svetov izvajajo počasi in problemi upravljanja v Sloveniji ostajajo (Zorko, 2009: 10). Tako še naprej pišemo, beremo in poslušamo o neustreznem ravnanju in nadzoru delovanja ravnateljev ter uprav podjetij in zahteve po njihovi ustrezni odgovornosti, ki - tudi zaradi nejasnosti njihovega delovanja - ne obrodijo sadov. Po našem mnenju tudi zato, ker nekatere temeljne zadeve, med drugimi tudi bistvo organizacijske funkcije upravljanja, niso jasne; skromno je tudi znanje o odnosu te funkcije do drugih organizacijskih funkcij, zlasti še ravnanja.

Namen našega prispevka je prispevati k izboljšanju upravljanja, s tem pa tudi večji uspešnosti poslovanja. Vendar pri tem ne bomo ponavljali cele vrste problemov in predlagali rešitve zanje, marveč se bomo osredinili le na nekatere ključne probleme. Prispevek je namenjen tistim, ki se z upravljanjem ukvarjajo in tistim, ki v njem sodelujejo. Tudi če namena ne bomo dosegli, ne bo hujših posledic. Najbrž si lahko predstavljate problem Slovencev, če bi pri nas delovalo nekaj, kar sicer v kapitalističnem svetu ne deluje.

Namen prispevka bomo tako poskušali uresničiti z obravnavo nekaj ključnih vprašanj, ki bistveno prispevajo k neustreznosti upravljanja in povzročajo tudi vrsto težav v upravljanju, ki jih pogosto navajamo. Naš cilj bo tako obravnavati zlasti bistvo upravljanja, razmerje med njim in ravnanjem ter vlogo udeležencev, zlasti zaposlenecv, v upravljanju.

V prispevku bomo na kratko opredelili upravljanje in ravnanje, zatem pa obravnavali omenjene probleme, na koncu pa še nakazali možno spreminjanje upravljanja v prihodnje. Poudarimo, da bomo obravnavali le organizacijski vidik upravljanja, ki je sicer temeljni, saj je organizacijska znanost teoretični temelj vseh o upravljanju; v njej upravljanje upošteva tudi pravne, finančne in druge vidike. Ugotovitve, ki jih v glavnem prikazujemo za podjetja, pa smiselno veljajo tudi za druge združbe.

2 Opredelitev organizacijskih funkcij upravljanja in ravnanja in razvoj upravljanja

Še vedno ocenjujemo opredelitev upravljanja, ki jo je dal Lipovec (1987: 52), kot najbolj celovito in jasno. Po njem je upravljanje organizacijska funkcija ali proces, ki

- je opredeljena družbenoekonomske in zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- je oblast in vir oblasti v podjetju,
- se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer
- zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Družbenoekonomska določitev upravljanja pomeni, da je upravljanje značilno za vsak družbeni način gospodarjenja. Ta je določen s tremi elementi: lastništvom podjetja, ciljem podjetja in upravljanjem podjetja (odločanjem o podjetju). V kapitalističnem načinu gospodarjenja lastništvo temelji na lastnini proizvodnih sredstev, cilj je dobiček, upravljanje pa temelji na lastnini (je vedno lastninsko, ne pa nujno tudi lastniško). Družbeni način gospodarjenja okvirja ravnanje in delovanje podjetja. V tekmovalnem prizadevanju za uspešnost se podjetja razvijajo in ohranjajo družbeni način gospodarjenja, vse dokler družbeni način ne začne zavirati nadaljnjega razvoja proizvodnih sil, kar pripelje do (revolucionarne) spremembe obstoječega družbenega načina gospodarjenja.

Upravljanje je temeljna oblast v podjetju, ki izvira v kapitalizmu iz lastništva proizvodnih sredstev. Gre za izvirno, z lastnino pridobljeno oblast (Mihelčič, 2008: 203), ki ni neomejena, marveč mora upoštevati tudi zakonske, moralne in druge omejitve. Večji del oblasti upravljanje prenese na ravnanje (angl. management), katerega oblast je določena s položajem v podjetju.

Družbeni način gospodarjenja in z njim povezana priznana oblast lastnine dovoljuje lastnikom in s tem upravljanju razpolaganje s podjetjem. Razpolaganje pa se kaže kot odločanje o poslovanju podjetja v interesu lastnikov. Zaradi večjega števila lastnikov in kompleksnosti odločanja upravljanje zadrži zase le najbolj pomembne odločitve o poslanstvu, poslovni politiki, temeljnih ciljih in strategijah ipd. To **odločanje**, tako kot odločitve na sploh, pa poteka v metodično urejenem upravljalno-ravna(teljeva)lnem procesu.

Gledano z vidika rasti in razvoja podjetij so v enoosebnem podjetju združene funkcije upravljanja in izvedbe. Lastnik upravlja tako, da v podjetju neposredno dela. Z rastjo in razvojem podjetja, ki se kaže v vse večjem številu zaposlenecv, pa je treba začeti uravnavati (usklajevati) njihovo delovanje, ki se kaže kot izvajanje. Lastnik ščiti in razvija svoje interese z odločanjem o lastnini in ne več s svojim neposrednim delom. Funkciji upravljanja in izvajanja se ločita. Obenem pa se že pričenja uravnavanje dela zaposlenecv.

Z večanjem števila lastnikov (podjetja za svoj razvoj in delovanje potrebujejo vse več finančnih sredstev, posledično pa postaja nujno združevanje kapitala vse več lastnikov) in vse zahtevnejšim odločanjem se funkcija upravljanja razdeli na upravljanje in ravnanje. Razvojno gledano sprva upravljanje in ravnanje opravljajo sami lastniki; tudi zato mnogi še danes v organizacijskem pogledu ne ločijo jasno med obema pojavoma. Lastniki zgolj skrbijo za zaščito svojih interesov, pa še to prepustijo drugim upravljavcem, ki jih sami imenujejo. Tako se v razvitih podjetjih oblikujejo tri organizacijske funkcije ali procesi: upravljanje, ravnanje in izvedba. V družbah (partnerskih) lastniki upravljajo (in pogosto ravna) skupaj. Omenjene tri funkcije se jasno ločijo šele v delniških družbah (korporacijah), zato to upravljanje zlasti v angleškem področju pogosto označijo kot »corporate governance«. S tem ga tudi ločijo od upravljanja na ravni države.

Mimogrede omenimo, da je **ustrezen slovenski prevod** angleškega izraza »corporate governance« upravljanje v korporacijah (ali delniških družbah) ali **korporacijsko upravljanje**. Sami po navadi govorimo le o upravljanju, saj je jasno, da razpravljamo o upravljanju v podjetjih, predvsem korporacijah. Žal se pri nas vse bolj uporablja izraz »korporativno« upravljanje, ki pa ga sami povezujemo s korporativizmom. Korporativizem je politični sistem, v katerem družbeno in gospodarsko življenje podjetij obvladuje eno ali več korporativnih teles, v katerih sodelujejo lastniki, upravljavci, ravnatelji, sindikati in država (politika). Najbolj znani primeri korporativizma so bili prisotni v Frankovi Španiji, Hitlerjevi Nemčiji in Mussolinijevi Italiji. Prav zato sami, ne glede na jezikovne ohlapnosti, predlagamo **povezovanje korporacij in korporacijskega upravljanja ter korporativizma in korporativnega upravljanja**. Sprva smo bili prepričani, da Slovenci uporabljajo izraz korporativno upravljanje bodisi zato, ker ne poznajo korporativizma, bodisi zato, ker raje uporabljajo manj ustrezne izraze namesto

ustreznejših. V zadnjem času pa se nam poleg teh dveh možnosti, zaradi precejšnjega vplivanja zlasti politike na upravljanje, ponuja tudi tretja razlaga, da uporabniki korporativnega upravljanja dejansko mislijo na upravljanje v korporativizmu.

Tesno povezano z upravljanjem je ravnanje, saj sta oba pomembna pojava pravzaprav opredeljena z njunim medsebojnim razmerjem. **Ravnanje** pa je organizacijska funkcija in proces, ki

- svojo oblast prejema od lastnikov oziroma upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je in deluje v njihovem interesu;
- usklajuje vsa razmerja med zaposlenimi in navzven, tako da poslovanje ostane enoten proces,
- ki s planiranjem poslovanja, planiranjem organizacije, uveljavljanjem organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja zagotavlja smotrnost v poslovanju in doseganju ciljev upravljanja,
- pri čemer se ta funkcija izvaja kot odločanje (Rozman, Kovač, 2012: 61).

Prvi del opredelitve kaže na družbenoekonomsko razmerje med upravljanjem in ravnanjem. Medtem ko je upravljanje družbenoekonomsko določeno to ne velja več v celoti za ravnanje, za izvajanje pa sploh ne. Ravnanje je tako dvostranska funkcija v odnosu do upravljanja in izvajanja. Obenem je v obeh razmerjih dvosmerna. Ostali deli opredelitve kažejo na vsebino ravnanja kot usklajevanje, na odločanje kot metodo dela ravnateljev in ravnanje kot zagotavljanje smotrnosti s procesi planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

3 Razmerje med upravljanjem in ravnanjem

Eden od glavnih problemov upravljanja izvira iz njegovega razmerja do ravnanja. Vsebinsko je namreč navedena procesa nemogoče povsem ločiti. Vzrok temu je dejstvo, da se procesi zagotavljanja smotrnosti poslovanja in doseganja družbenih ciljev podjetja vedno pričnejo v upravljanju in nadaljujejo v ravnanju. To je vidno tudi iz procesnih delov opredelitve upravljanja in ravnanja. Zato tudi **govorimo o enotnem upravljalno-ravnalnem procesu**, za katerega Lipovec (1987: 218) pravi, da je »proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v podjetju v procesu

(v nadaljevanju prilagojeno; op. avtorja) planiranja, uveljavljanja in kontrole, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja». Seveda pa je zaradi urejenosti odločanja in izognitve podvajanja ali manjka v delih upravljalno-ravnalnega procesa treba **določiti razmejitve med obema funkcijama**; v ameriško-angleškem družbenoekonomskem sistemu to določijo predvsem lastniki, v nemškem pa zakonodaja.

Tako zakonodaja kot lastniki pa enotni upravljalno-ravna(teljeva)lni proces razdelijo na pretežno upravljavski in pretežno ravna(teljeva)lni del zgolj na izkustveni osnovi. Resnih, na organizacijsko teorijo oprtih utemeljevanj delitve na omenjena dela skoraj ni. Le na kratko (več o tem v Rozman, Mihelčič, Kovač, 2011: 180-184) utemeljimo omenjeno delitev. Bolj ali manj velja, da upravljamo s podjetjem kot (ekonomsko in pravno) celoto, katere cilj je doseganje družbenoekonomsko določenega uspeha, v kapitalizmu dobička. Skupni del upravljanja in ravnateljstva se tako nanaša le na planiranje in kontrolo poslovanja podjetja, medtem ko organiziranje: planiranje, uveljavljanje in kontrola organizacije spadajo predvsem v domeno ravnateljstva. V planiranju in kontroli poslovanja celega podjetja pa ločimo strateško (dolgoročno) in taktično (letno) planiranje in kontrolo. Strateško planiranje in kontroliranje, ki vključuje tudi določanje vizije, politike, temeljnih ciljev in strategij, je dolgoročnejše in pomembnejše ter pripada v večji meri upravljanju, čeprav ga pripravlja ravnateljstvo. V tem smislu Cadbury (1992: 1) opredeli upravljanje kot sistem usmerjanja in kontrole podjetij. Taktično planiranje in kontrola celotnega poslovanja, pa je v glavnem v rokah ravnateljstva.

Čeprav to pogosto ni povsem jasno, je zlasti **upravljanje odgovorno za določanje vizije, politike, temeljnih ciljev in strategij**; poleg tega seveda odloča o poslanstvu (angl. mission) podjetja in o tem, kdo bo uravnaval lastnino ter jo usmerjal k poslovnemu uspehu. Nejasna in neustrezna delitev odločanja na upravljalni in ravnateljski del lahko povzroči težave v kakovosti odločitev in v razmejitvi odgovornosti ene in druge organizacijske funkcije. Dodatno k težavam prispeva še pogosto različno razumevanje zlasti poslovne politike in strategij.

Če strateško usmerjanje in kontrolo podjetij opravlja en organ, govorimo o enotirnem upravljanju (angl. one-tier governance); če usmerjanje opravlja en organ, drugi pa kontrolo, govorimo o dvotirnem upravljanju (two-tier governance).

4 Struktura upravljanja

Razlog za nastanek omenjeni dveh načinov ali modelov upravljanja dveh modelov je mogoče najti v preučevanju zgodovinskega razvoja upravljanja, kar pa avtorji redko obravnavajo.

V začetku 19. stoletja (Potthof, 1996: 257-258) so v nemškem gospodarstvu igrali pomembno vlogo zemljiški veleposestniki in banke. Ne eni ne drugi niso imeli interesa za ustvarjanje podjetij. Podjetni ljudje pa so za ustanovitev podjetja potrebovali lokacijo, razna dovoljenja in finančna sredstva. Veleposestniki in banke so želeli dobiti za vložena sredstva več kot le pri varčevanju. Obenem so hoteli vsaj okvirni ali strateški nadzor, ne pa tudi usmerjanja podjetij, saj zanj tudi niso bili usposobljeni. Tako so nastali po eni strani nadzorni sveti, ki nadzirajo poslovanje in njegovo uspešnost in v katerih so še danes pogosto predstavniki države in bank. Strateško usmerjanje (in ravnateljstvo) je bilo v rokah direktorjev ali predstojništev (nem. Vorstand). Zlasti v Veliki Britaniji pa so lastniki sami igrali pomembnejšo vlogo tudi v usmerjanju, kar še posebej velja za ZDA, kjer so premožnejši in podjetni posamezniki sami prispevali sredstva in posledično sami upravljali ter ravnateljvali podjetja. Tak razvoj je bil povezan tudi s kulturo v različnih državah, kar npr. ugotavlja Hilb (2006: 21-26).

Zaradi večjega števila lastnikov in rastoče zahtevnosti upravljanja se je začelo upravljanje strukturirati. Najbolj znani sta strukturi enotirnega in dvotirnega upravljanja. V **enotirnem upravljanju en organ**, najbolj pogosto znan kot usmerjevalni odbor (angl. board of directors) usmerja (od tod ime organa), pa tudi nadzira poslovanje podjetja. Kot edini upravljalni organ (ob zboru delničarjev; angl. shareholders' meeting) upravlja podjetje. Zato mu lahko vsebinsko rečemo tudi upravni odbor, čeprav sam prevod ni natančen. Vodi ga predsednik upravnega odbora (angl. chairman of board of directors). Člani pa so višji ravnatelji v podjetju (notranji ali izvršilni člani) in zunanji člani, ki jim lastniki zaupajo. Pogosto je določen tudi izvršilni odbor (angl. executive committee), ki ga sestavljajo izvršilni člani usmerjevalnega odbora. Glavna izvršilna vloga strateških odločitev je pri glavnem ravnatelju (angl. chief executive officer), ki je tudi predsedujoči izvršilnemu odboru.

Zlasti v preteklosti, še danes tudi v ZDA, pa je glavni ravnatelj (CEO) še predsedujoči usmerjevalnemu odboru. Razlog za takšno rešitev je dejstvo, da usmerjanje podjetja lahko zaradi zahtevnosti izvajajo le tisti, ki stalno

delujejo v podjetju in ga, prav tako pa tudi okolje, najbolj poznajo. Zaradi vključitve nadzora nad poslovanjem, s tem pa dejstva, da usmerjevalci sami sebe kontrolirajo, je začelo prihajati do težav. Zato je večina držav v svojo zakonodaja vključila omejitve, da glavni ravnatelj ne more biti istočasno tudi predsedujoči upravnemu odboru. Seveda pa ta rešitev ni brez drugih težav, na kar opozarjajo ameriški avtorji. Rešitev lahko vodi v podvajanje dela, več zaposlenih in več stroškov, prav tako pa tudi do konfliktov v vrhu podjetja.

Teoretično je **ločitev na upravljanje** (v upravnem odboru) in **ravnateljstvo** (v izvršilnem odboru in glavnem ravnatelju) **jasna**, v praksi pa ne dela problemov, saj obe funkciji opravljajo isti ljudje. Problem pa predstavlja že omenjena vključitev usmerjevalne in nadzorne funkcije v upravnem odboru.

V **dvotirnem modelu upravljanja** pa **usmerja** podjetje kar direktor oziroma **predstojništvo** (Vorstand), **nadzira pa nadzorni svet** (nem. Aufsichtsrat). Gre za dva organa upravljanja (Tricker, 1999: 160). Zanimivo je, da večina slovenskih in celo tujih avtorjev ne šteje (dela) predstojništva ali uprave za organ, ki tudi upravlja. V zadregi ob vprašanju, kje sta potem dva tira, nekateri navajajo skupščino, kar je nesmiselno vsaj iz dveh razlogov. Prvič, skupščina ni organ, ki bi bil na enaki ravni kot nadzorni svet, in drugič, po tej logiki bi lahko tudi zbor delničarjev štel za drugi tir v enotirnem modelu. Ker predstojništvo obenem opravlja tudi ravnateljstvo, **meja med upravljanjem in ravnateljstvom ni jasna. Je pa jasna med usmerjanjem in nadzorovanjem.** Predstojništvo v Sloveniji po navadi poimenujemo kot uprava; vendar izraz ni povsem ustrezen, saj izraža le upravljalni del tega organa, manj pa ravnateljstva, ki pa je po obsegu precej širše. Več o značilnostih obeh modelov je obravnavanega v vrsti del zlasti tujih avtorjev. Od domačih naj omenimo Lipovca (1987), Rozmana in Kovača (2012: 67-81), Mihelčiča (2008: 198-209) in doktorsko disertacijo Zorkove (2009: 73-154).

Slika 1: Povezanost funkcij in nosilcev upravljanja in ravnateljstva v dvotirnem modelu

Organizacijska funkcija	Izvajalec organizacijske funkcije
Upravljanje	uprava ali ravnateljstvo: usmerjanje nadzorni svet (nadzorovanje)
Ravnateljstvo (vrhovno)	uprava ali ravnateljstvo

Na tem mestu opozorimo le, da je v organizaciji podjetij nujno razlikovati med funkcijami, procesi ali vlogami in njihovimi nosilci, posamezniki ali organi. Za naš primer nam to kaže slika 1.

Neupoštevanje omenjenih povezanosti je tudi eden od vzrokov za težnjo nadzornih svetov po vključevanju v usmerjanje podjetij, kar bomo še obravnavali. V enotirnem modelu upravljanja in ravnateljstva je najbolj pomemben organ upravni odbor, ki daje vse strateške odločitve v planiranju in kontroli; v dvotirnem modelu pa uprava ali ravnateljstvo, ki daje strateške usmeritvene (planske) ali upravljalne in vse druge (strateške) ravnateljske odločitve. Naj poudarimo, da so najbolj pomembne funkcije v večjih podjetjih organizirane kot »kolektivni« organi, sestavljeni iz več članov. Poudarek je praviloma na celotnem organu, ne toliko na članih. Zato je pravilneje govoriti o članih npr. nadzornih svetov kot pa o nadzornikih, saj ne delujejo samostojno, marveč le kot člani skupnega organa. S tem tudi poudarimo organ in njegove člane kot ekipo. Žal je pri nas poudarek šel ravno nasprotno pot od poudarjanja članov k poudarjanju (individualnih) nadzornikov.

5 Razmejitev med usmerjanjem in nadzorovanjem: kaj nadzirajo nadzorni sveti

Mnenja smo, da je eden od razlogov, da slovenski organizacijski avtorji in praksa ne vidijo uprave kot upravljalnega organa tudi ta, da razmerje med lastniki (upravljanjem) in ravnatelji vidijo predvsem v luči **ekonomske teorije principal – agent**. Po tej teoriji med lastniki (upravljalci) in ravnatelji vlada nezaupanje. Principal meni, da hoče ravnateljstvo delovati predvsem v lastnem in ne v interesu lastnikov. Da bi to preprečili, jih je treba nenehno kontrolirati in jim višati plačilo za njihovo delo. Prevladuje kontrola ne samo izvajanja marveč tudi usmerjanja. Mimogrede, ne smemo pozabiti, da je v začetnem obdobju kapitalizma prevladovala predvsem kontrola, ki je v bistvu pomenila ravnateljstvo. Še danes se beseda kontrola uporablja tudi v smislu »managementa« in je huda napaka, če jo dobesedno upoštevamo. Npr. »controlling« ne pomeni le kontrole, temveč tudi planiranje; »production control« ni le kontrola, marveč tudi planiranje proizvodnje.

V razmerju med upravljanjem in ravnateljstvom gre v organizacijski teoriji za naslednji problem. Če

upravljanje preveč nadzira ravnateljevanje, ravnatelji ne bodo mogli izrabiti svojega znanja in sposobnosti; pri premajhnem nadzoru pa preti nevarnost, da bodo ravnatelji delovali v lastnem interesu. Določitev prave meje je zahtevna. Dejstvo je, da se je z razvojem vse bolj večala moč ravnateljev, manjšala pa moč lastnikov in nadzora. Vse teže je nadzirati delo ravnateljev. Če pa nekoga ne moremo nadzirati, je morda (revolucionarna) rešitev v zaupanju. Upoštevanje tega pa se kaže v **organizacijski teoriji upravljanja in ravnateljevanja**, ki gradi na medsebojnem zaupanju in najbrž je že čas, da resno preučimo **zaupniško teorijo upravljanja** (angl. *stewardship theory*). Ne nazadnje se postavlja tudi vprašanje, zakaj naj bi lastniki bolj zaupali nadzornim svetom kot pa upravam podjetij. Mimogrede omenimo, da vse več znakov kaže na rast organizacijskih odnosov med podjetji na račun (sedanjih) ekonomskih, kar vodi v zaupanje namesto nezaupanja, sodelovanje namesto tekmovalnosti, altruizem namesto egoizma, družbeno odgovornost namesto dobička itd.

Deloma povezano z omenjenimi vprašanji se pojavlja tudi vprašanje, **kaj pravzaprav nadzorni sveti nadzirajo: poslovanje in uspešnost poslovanja ali tudi že odločitve, ki jih daje uprava. Nadziranje uspešnosti poslovanja** pomeni, da enkrat letno, ko so pripravljene revidirani zaključni računi, nadzorni svet ocenijo doseženo uspešnost delniške družbe. V primeru nadziranja le poslovanja in njegove uspešnosti obstaja nevarnost neugodnih presenečenj in zamud v ukrepanju. Rešitev je v vsaj četrtletnem nadzoru poslovanja.

Nadziranje predstavlja zahtevno delo, saj mora nadzorni svet oceniti uspešnost v primerjavi s sorodnimi podjetji, upošteva tudi dolgoročnost poslovanja. Poleg same uspešnosti upošteva tudi doseganje temeljnih ciljev, kakovost dela in opravljanja funkcij ravnateljev, njihove zmožnosti ravnanja, še posebej pa vodenja itd. **Nadzorni sveti nadzorovanje poslovanja in uspešnosti slabo izvajajo**, o čemer priča vrsta podjetij v izgubi, slabo poznavanje lastnega dela in podobno, ne da bi nadzorni sveti razrešili uprave. Na televiziji poslušamo tarnanje enega od znanih nadzornih upravljavcev, da nadzorni sveti ne morejo dosti narediti, razen da lahko razrešijo upravo. Prav v potrditvi ali razrešitvi uprave pa je bistvo dela nadzornega sveta. Mintzberg (1983: 67-95) meni, da je največji dosežek prav v uporabi moči za razrešitev ali potrditev uprave. Pred dnevi beremo v časopisu, da nadzorni sveti razrešijo upravo le redko, čeprav podjetja ne dosegajo planov. Razreševanje uprav le na primerjavi s planom kaže na popolno nerazumevanje

tako nadziranja kot planiranja. Bistvo planiranja je v razmišljanju in povezava uspešnosti z doseganjem planov vodi v podjetjih le v postavljanje nezahtevnih planov in posledično v morebitno odpuščanje naivnih in optimističnih uprav ter potrjevanje le na videz uspešnih, a prebrisanih.

Pogosta kritika nadzornih svetov je, da država, pa tudi drugi lastniki, imenujejo neustrezne člane. Namesto upoštevanja strokovnosti in morale upoštevajo predvsem politično pripadnost. Če je še ravnateljstvo izbrano po istem sodilu, postaja jasno, zakaj nadzorni sveti redko odpustijo upravo, oziroma jo zamenjajo, če se spremeni politika. Za nadziranje poslovanja in uspešnosti morajo člani nadzornih svetov imeti (v strokovnem smislu) predvsem ustrezno ekonomsko in finančno znanje ter sposobnost analiziranja in pogum ustrezno zamenjati, na osnovi temeljitih analiz, ravnatelje. Kot že omenjeno, nadzorni sveti svoje delo slabo opravljajo. Namesto, da bi bolje opravljali svojo nadzorno funkcijo, mislijo, da bi morali poslovanje še usmerjati, kar je sicer v skladu z mnenjem, da uprave niso upravljavski marveč le ravnateljevalni organ.

Drug odgovor na vprašanje, kaj nadzirajo nadzorni sveti, pa je poleg poslovanja in uspešnosti tudi **odločitve uprave**. V tem primeru oni potrjujejo, s tem pa sprejemajo investicijske in podobne odločitve, strateške plane ipd., ne da bi zanje neposredno odgovarjali. Večkrat vidimo in slišimo, da predsedniki nadzornih svetov razlagajo strateške plane. Če naj bi njihov nadzor vključeval tudi nadziranje strateških (upravljavskih) odločitev uprav, potem morajo člani imeti poglobljena znanja o podjetju in njegovem okolju. Člani bodo v večji meri tehnični kadri, razvojni strokovnjaki, člani prejšnjih uprav in podobni.

Sami menimo, da usmerjevalnih odločitev ne morejo dajati drugi kot pa ravnatelji v podjetjih, ki jim kaže zaupati. Seveda to ne pomeni, da nadzorni sveti ali njihovi člani ne sodelujejo z vprašanji in nasveti; odločitev o sprejemu je prepuščena upravi, ki potrditev dobi v skupščini, tako kot ta sprejme tudi zaključni račun podjetja. Podoben odnos najdemo tudi v drugih formalnih združbah, npr. v društvih ali pa v športu.

6 Vloga dela v upravljanju

V kapitalističnem načinu gospodarjenja upravljajo le lastniki kapitala oziroma od njih določeni upravljavci. V evropskem prostoru, zlasti v Nemčiji, je zaradi splošne demokracije, vloge sindikatov,

pa tudi zaradi mnenja, da udeležba zaposlencev v upravljanju lahko koristi, večja vloga dana tudi delu. Stiles (1993: 123) navaja mnenje Cadburyjeve komisije, da »bi lahko smatrali nemški model upravljanja različnih udeležencev kot boljši model, ki lahko poveča konkurenčno prednost naroda«. V dvotirnem modelu upravljanja so predstavniki dela zastopani v nadzornih svetih, pri čemer ostaja odločilna vloga kapitala. Spet drugi, zlasti ameriški avtorji, pa menijo, da pogosti konflikti med interesi kapitala in dela zavirajo razvoj in uspešnost podjetij.

Gostiša (2014: 395-412) meni, da »so tudi danes najrazvitejši sistemi delavske participacije pri upravljanju kljub vsemu še zelo daleč od priznavanja dejanske sistemske vloge in pomena človeškega kapitala«. Vse več tujih avtorjev (omenimo le Blairovo, 1998: 195-200) trdi, da ni nobenega razloga, da zaposlenci ne bi enakopravno z lastniki upravljali podjetij. Grant (1997: 450-455) meni: »Če je znanje temeljna poslovna prvina, večina znanja pa je pri zaposlencih, so zaposlenci glavni udeleženec ali deležnik (angl. stakeholder) v upravljanju«.

Menimo, da je vloga zaposlencev v upravljanju (pre)majhna in da ni povsem jasno, ali soupravljajo le v svojem interesu ali v interesu uspeha podjetja, razumljenega kot dobiček. Interesi kapitala so nedvomno drugačni kot interesi dela, vsaj kratkoročno praviloma različni, kar vodi tudi v konflikte. Leti povzročajo, da kapital poskuša že tako majhno vlogo dela v upravljanju še dodatno znižati. To se je pokazalo v prehajanju podjetij iz dvotirnega na enotirni model upravljanja. Sicer doseženo zastopanje dela v upravnih odborih ni najbolj v skladu s tem upravljanjem, v katerem odločajo predvsem izvršilni člani odbora. Odgovor na vprašanje, v čigavem interesu odločajo predstavniki dela (in kapitala) gre verjetno v smeri družbene odgovornosti, izražene v kazalniku dodane vrednosti na zaposlenca. Usklajevanje med kapitalom in delom pa poteka v dogovarjanju. V precejšnji meri je dogovarjanje in cilj družbene odgovornosti odvisen od stopnje razvoja gospodarjenja neodvisno od želja ljudi.

7 Možna prihodnost upravljanja

Dejstvo, da **se vloga lastnikov v upravljanju manjša**, je hud udarec za zagovornike družbenega načina gospodarjenja, ki je zgrajen na lastnini in njenih interesih. Pomeni lahko, da sistem, ki prisega na lastnino in pomen lastništva, izginja. Ponujata se dve možni razlagi. Prva je v tem, da je kapitalizem in z njim lastništvo izgubil na pomenu

zaradi (zanj neutemeljene) večje vloge dela in državnih ter podobnih posegov v gospodarjenje. Če je temu tako, potem je treba doseči ponovno veljavo lastnine z zmanjševanjem vpliva dela in drugih posegov v gospodarjenje. V tej smeri gre večina predlogov za izboljšanje upravljanja, kot so skrbna izbira članov upravljavskih organov, njihovo večje posvečanje podjetju, imenovanje pododborov, ločitev usmerjevalne in nadzorne funkcije ipd.. Druga možna razlaga pa je, da manjšanje pomena lastnine predstavlja začetek konca obstoječega družbenega načina gospodarjenja in razmišljanje o novem družbenem načinu gospodarjenja. V njem igrajo glavno vlogo upravljanje udeležencev ali le zaposlencev, družbena odgovornost in (družbena, združna, državna, privatna?) lastnina. Vprašanje možnega razvoja upravljanja je povezano z dilemo, ali kapitalizem ostaja za vedno ali pa je le kratka epizoda v razvoju družbe.

Vsekakor so spoznanja o možnem razvoju družbenega načina gospodarjenja pomembna, zlasti še za države, med njimi tudi Slovenijo, ki (ponovno) vpeljujejo kapitalizem. Le s pogledom naprejsmiselno vpeljujemo gospodarjenje, z njim tudi upravljanje, namesto da uvajamo gospodarjenje in upravljanje, ki je bilo značilno v preteklosti. Seveda pa moramo prihodnost vsaj slutiti. Poznavanje prihodnosti upravljanja nam, če zanemarimo vedeževalke, omogočajo le dobre organizacijske teorije. Prav zaradi povedanega je ključno poznavanje sistema upravljanja in njegove povezanosti s povezanimi procesi ter družbenim načinom gospodarjenja.

Dejstvo je, da mnogi organizacijski avtorji, med katere se prištevamo, vse bolj govorijo o vlogi zaposlencev, manj tudi drugih udeležencev v upravljanju in vidijo razvoj upravljanja prav v tej smeri. Vse več govorijo o upravljanju zaposlencev in drugih deležnikov, ne le kapitala; o družbeni odgovornosti namesto o dobičku in o spremenjenem razumevanju lastnine. Vsi znaki kažejo na prehajanje v nov družbeni način gospodarjenja, zgrajen na sodelovanju in ne na tekmovanju, na altruizmu in ne egoizmu. Bralca, ki ga razmišljanje o tem zanima, naj napotim na prispevek Rozmana (2013: 3-14). V tem članku pa je pomembno predvsem predlaganje, da naše odločanje o upravljanju usmerimo v (sedanjost in) prihodnost in ne v preteklost.

8 Sklep

V prispevku smo želeli opozoriti, da mnoge težave v upravljanju podjetij in drugih združb

izvirajo iz nerazumevanja bistva upravljanja kot družbenega in organizacijskega procesa ali funkcije. V organizacijskem delu pa težave izvirajo iz nepoznavanja upravljalno-ravnalnega procesa, ločevanja in povezanosti teh dveh procesov in ločevanja med funkcijami in procesi na eni ter njihovimi nosilci na drugi strani. Naš cilj je bil zato razpravljati in spodbuditi razpravo o nekaterih temeljnih organizacijskih problemih upravljanja, saj smatramo kopico vprašanj, ki jih po navadi obravnavamo in zanje predlagamo rešitve bodisi kot posledico neustreznega razumevanja upravljanja in ravnateljstva bodisi kot vpliv politike in drugih podobnih interesov.

Glavne težave nerazumevanja organizacijskih procesov upravljanja in ravnateljstva ter njegove razmerja smo prikazali kot usmerjanje in nadzor s strani ravnateljev v enotirnem modelu upravljanja in kot ločitev usmerjanja in nadziranja v dveh organih v dvotirnem modelu upravljanja. Strinjali smo se z že v tem trenutku premajhno vlogo dela v upravljanju, posebej še ob upoštevanju njegove rastoče vloge v podjetjih in drugih združbah. Tudi to nas je pripeljalo do ugotovitve, da je treba razvijati upravljanje za današnje stanje gospodarjenja, vendar z rahlo usmeritvijo v verjetno prihodnost.

Viri in literatura

- Bavly, D. (1986). What is the Board of Directors Good For? *Long Range Planning*, 19 (3): 20-26.
- Blair, M. (1998). For Whom Should the Corporation Be Run? An Economic Rational for Stakeholders' Management. *Long Range Planning*, 31 (2): 195-200.
- Cajnkó Javornik, Vita in Hafner, Andraž (2005). Ključni Janševi gospodarski kadri o temeljnih nadzorništva. *Manager*, julij: 26-29.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1981). The Bored Board. Objavljeno v *Towards the Next Economics and Other Essays*. London: Heinemann: 107-110.
- Gostiša, M. (2014). *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Grant, R. M. (1997). The Knowledge Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30 (3): 450-455.
- Gregorič, A. in Zajc, K. (2006). Kako do dobrega korporacijskega upravljanja. Objavljeno v *Zborniku 38. simpozija Slovenske zveze ekonomistov o sodobnih metodah računovodstva, financ in revizije*. Portorož: ZES: 261-274.
- Kostrevc, D. (2005). Daleč od optimalnega sistema nagajevanja. *Manager*, april: 38-39.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Potthof, E. (1996). Board System versus dual System der Unternehmensverwaltung – Vor- und Nachteile. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 3: 253-268.
- Rozman, R., Mihelčič, M. in Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze Ljubljana.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R. (2013). Is There Another Way to the Future But an Utopian One? *Dynamic Relationships Management Journal*, 2 (1): 3-14.
- Schreib, H. P. (1996). Reform des Aufsichtsrats aus der Sicht der Aktionäre. *Betriebsforschung und Praxis*, (3): 292-305.
- Stiles, P. (1993). The Future of Boards: Self-regulation or Legislation. *Long Range Planning*, 26 (2): 119-123.
- Tekavčič, M. (1998). Vloga nadzornih svetov pri zagotavljanju visoke poslovne uspešnosti slovenskih podjetij. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (1-2): 118-129.
- Tricker, B. (1999). *Pocket Director*. London: Profile Books.
- Zorko, N. (2009). *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: EF UL.

Dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se 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 posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

Škodljivost zakonske uporabe pojma »delovno mesto«

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

V slovenski praksi se izraz »delovno mesto« že dolgo uporablja tudi za pojme, ki imajo z delovnim mestom v prostorskem smislu le rahlo povezavo. Gre za nesprejemljiv razkorak med teorijo organizacije ter prakso organiziranja v številnih slovenskih podjetjih in drugih združbah. Ta škodljivo vpliva na učinkovitost in uspešnost slovenskega gospodarstva ter razmere v družbi nasploh. Avtor zato v zvezi s fetišističnim dojemanjem pojma »delovno mesto« najprej predstavi teoretična izhodišča glede organizacijskih prvin delovnega procesa. Nato ob kritiki konkretnega zakonskega besedila poda ravnateljstvom v združbah usmeritve glede ustrezne rabe teorije za doseganje prožnejše organizacije združb.

Ključne besede: delovno mesto, organizacija, združba, delovno področje, program dela

1 Uvod

Ekonomsko ustrezno izobraženi bralec s predznanjem iz (marksistične) politične ekonomike se morda spomni izraza »fetišistični značaj blaga«, ki izvira iz dejstva, da v sodobnih družbah obstaja razvita delitev dela, zaradi katere je vsak sodelujoči v procesu dela nujno usmerjen na (neposredno ali posredno) menjavo učinkov svojega dela z učinki dela drugih. V blagovnem gospodarstvu se menjava učinkov dela posameznikov izvede skozi razmerje vrednosti teh učinkov kot blaga, pri čemer se vrednost različnih vrst blaga pojavlja kot določen tip družbenega odnosa oziroma položaja ustvarjalca blaga. Preko blaga se torej izkazujejo odnosi v družbi, konkretno odnosi med ljudmi. Te odnose je zato napačno obravnavati kot odnose med vrstami blaga (proizvodov in storitev), čeprav se ustvarjalcem blaga dozdevajo kot taki. Tako dojetje blaga, ki je posledica odtujitve učinkov dela od njihovih ustvarjalcev, je pogojeno s »fetišističnim značajem blaga«, ko se (cenovna) razmerja med vrstami blaga v blagovni menjavi ne kažejo več kot družbeni odnosi med ljudmi, kar dejansko so, ampak kot dejanski odnosi med ljudmi in kot družbeni odnosi med različnimi pojavnimi oblikami blaga.

Analitičen pogled na pripisovanje nečemu določene vsebine, ki jo »t(ist)o« dejansko nima, se v

sedanjih razmerah pri nas dogaja s pripisovanjem nekaterih vsebin zakonsko opredeljenemu pojmu »delovno mesto«. Ob tem, ko je delovno mesto v temelju kategorija, vezana na tehnično delitev dela, se s poudarkom na razmerjih plač zaposlencev na »delovnih mestih«, kot jih opredeljuje zakon, v široko razširjeni miselnosti številnih slovenskih državljanov izgublja njegova prava vsebina. V ospredje stopajo namreč predvsem pravice in ne toliko dolžnosti oziroma naloge, katerih učinki naj bi skozi dohodke zaposlencev iz dela določali njihov družbeni položaj. Pojmovanje delovnega mesta, ko se predvsem z nazivom »delovnega mesta« brez povezave z dejanskimi učinki zaposlencev določa njihov položaj v delitvi, vodi do izkrivljanja odnosov med zaposlenci in s tem do nedovoljenih koristi enih na škodo drugih med njimi. Za tako oceno posledic je v izhodišču kriv zakonodajalec (v najširšem pomenu besede, torej ne le poslanci, ampak tudi pripravljavci zakonodaje), ki je zaradi nerazumevanja ustreznih organizacijskih vsebin in zato tudi neupoštevanja strokovnih rešitev pojmu »delovno mesto« dodelil vsebine, ki jih ne bi smel imeti.

2 Členitev delovnega procesa

Tistim, ki bi jih ta moja trditev utegnila šokirati, sem seveda v strokovni reviji, ki jo prebirate, dolžan pojasniti, za katere vsebine gre. To pa seveda zahteva predstavitev nekaterih temeljev teorije organizacije, konkretno organizacijskih prvin delovnega procesa. Slednjega kot najširše opredeljeno usmerjeno delovanje ali proces v (gospodarski) združbi delimo na izvedbeni ali poslovni in (strnjeni ali prepleteni) organizacijski proces. V osnovi in seveda tudi navzven je poslovni proces tisti, ki označuje dejavnost združbe, a je s slike 1 razvidno, da mora ta proces dobivati neposredne oziroma kratkoročne spodbude od organizacijskega procesa. Poslovni proces vključuje izvrševanje poslovnih funkcij, organizacijski pa organizacijskih funkcij, lahko skupaj tudi z informacijskimi funkcijami.

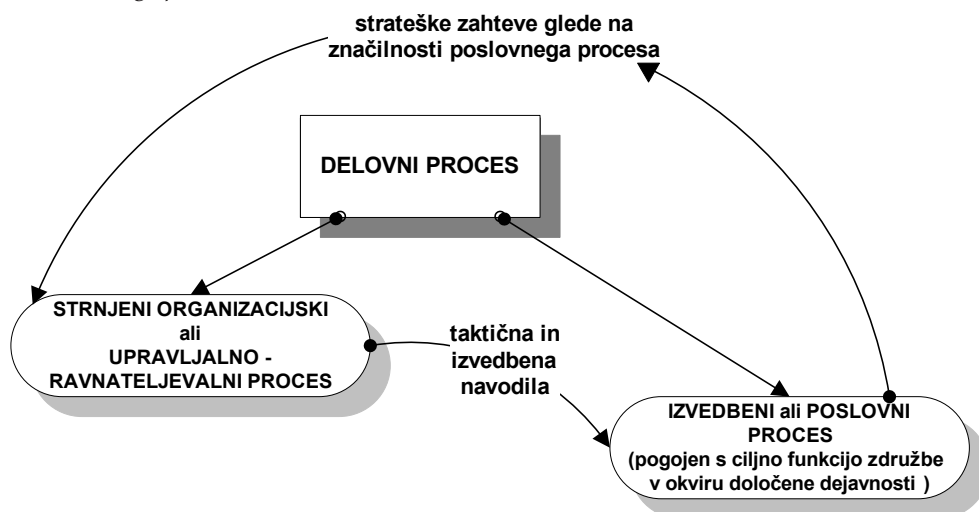
Delo opredelimo kot ciljno usmerjen proces med človekom in naravo, v katerem človek bodisi ustvarjalno (so)učinkuje na druge ljudi bodisi z gibanjem svojih organov (so)deluje pri preoblikovanju naravnih in drugih snovi v oblike, ki so (bolj) uporabne za življenje ljudi, ter to součinkovanje oziroma preoblikovanje uravnava in nadzoruje. Za človeško delo je značilno, da si človek že pred začetkom dela v svoji glavi izoblikuje predstavo, ki jo potem v delovnem procesu uresniči kot učinek dela. Človek zaradi tega ne spreminja samo naravne in druge snovi, temveč v tem naravnem procesu dela hkrati tudi uresničuje svoj zavestni smoter, ki določa način njegovega delovanja in kateremu podreja svojo voljo. Dokler delo traja, mora človek ne le naprezati svoje organe, temveč sta potrebni tudi njegova smotrna volja ter pripravljenost za součinkovanje, ki

se v delu kaže (tudi) kot pozornost. Iz teh razmišljanj logično sledi, da v procesu dela lahko razlikujemo več sestavnih procesov (Primerjajte: Lipovec, 1987: 71):

1. proces, ko si zamišljamo učinek dela,
2. delovanje smotrne volje med delom in
3. sam proces ustvarjalnega učinkovanja (na sodelavce in druge prvine) ter naprezanja in gibanja človekovih organov pri ustvarjanju uporabne vrednosti dobrine oziroma delovnega oziroma poslovnega učinka (proizvoda, storitve).

Delovni proces je tako sestavljen iz dela, ki zagotavlja smotrnost (načrtovanje in nadzor) – organizacijskega procesa, in izvedbe – izvedbenega ali poslovnega procesa. Vsaka formalna združba opravlja v procesu družbene reprodukcije konkretno (družbeno) nalogo. To nalogo mora uresničiti v svojem delovnem procesu; naloga pa mora biti uresničena v nekih družbenoekonomskih pogojih in na smotrni način, h kateremu mora v združbi prispevati tudi organizacija združbe. Prav zato nas bolj zanimajo opredelitev tistih organizacijskih prvin delovnega procesa, katerih poznavanje in obvladovanje je nujno, če naj z organizacijo združbe prispevamo k doseganju smotra in ciljev združbe. Če proučujemo uresničevanje naloge združbe, lahko ugotovimo, da nam že pri zamišljanju uresničevanja in stopnjah le-tega bolj kot sama delitev skupne naloge na delne naloge prihaja v ospredje delitev celotnega delovnega procesa, ki je potreben za izvedbo naloge združbe. Poslovni oziroma izvedbeni proces, v okviru katerega ima najpomembnejšo nalogo tehnološki proces, je pri tem še zlasti tisti,

Slika 1: Členitev delovnega procesa



ki, pogojen z naravnimi značilnostmi ter razvojem znanosti, tehnologije in tehnike, izrazito narekuje zaporedje stikov človeka (s sredstvi dela) in predmetov dela.

3 Organizacijske prvine delovnega procesa (povzeto po: Lipovec, 1987: 71-80)

Ko se lotimo razstavljanja vseh teh stikov, potrebnih za izvedbo skupne delovne naloge združbe in s tem za ustvarjanje poslovnih učinkov, pridemo najprej do delnih, a logično (s tehnološkimi značilnostmi) zaokroženih procesov ali skupin procesov. Te lahko dalje razstavimo na še podrobnejše in (ponavljajoče se) preprostejše skupine procesov ali stikov, tako da pridemo končno do istovrstnih stikov človeka določene vrste usposobljenosti (z izbranimi sredstvi dela in predmeti dela) pri ustvarjanju poslovnih učinkov. V teh stikih, ki imajo seveda svojo časovno razsežnost, človek – zaposlenec uporablja svoje umske in telesne sposobnosti, spretnosti in znanja. Z njimi ob uporabi neke metode dela na delovnih sredstvih (ali s sredstvi dela) neposredno ali posredno sodeluje pri ustvarjanju poslovnih učinkov (proizvodnji pridelkov ter izdelkov oziroma opravljanju storitev). Ti se izražajo kot učinek skupnega dela pri uresničevanju naloge združbe. Te stike, ki sami po sebi nimajo ne časovne ne prostorske in ne namenske razsežnosti, imenujemo opravila (opravki ali dela). Običajno so opravila sestavljena iz več prvin ali elementov, te oziroma ti iz stopenj ali faz, te iz gibov (glejte sliko 2) in ti iz prijemov, povezanih v smiselno celoto. V praksi nekaterih opravil včasih ne razstavljajo naprej, tako da so to pogosto najbolj preprosti procesi, v katere razstavijo izbrani proces oziroma postopek dela.

Vsako opravilo (ang.: *job*) je lahko delovna naloga, in sicer če opravilo konkretiziramo tako, da mu določimo vlogo v procesu izpolnjevanja skupne naloge združbe. S tem je opravilo določena tudi vloga v programu dela posameznega zaposlenca. Ta mora biti (ne)posredno usmerjen k ustvarjanju poslovnega učinka, v proizvodnjo pridelka ali izdelka ali opravljanje storitev, in to z opravili, ki so s kakšnega vidika sorodni. Vsako delovno nalogo (običajno s ciljem ustvarjanja nove vrednosti) v formalni združbi dodelimo v izvedbo zaposlencu na nekem delovnem mestu. Delovna mesta so zaradi tega najmanjše organizacijske enote v združbi,

na katerih zaposleni opravljajo delovne naloge. Delovno mesto (ang.: *workstation*) je prostor, na katerem zaposlenec neke vrste in ravni izobrazbe z ustreznim delovnim sredstvom izvaja dodeljeno opravilo ali skupino opravil. Pravimo tudi, da je delovno mesto opredeljeno s tremi določili, in sicer:

- z zaposlencem določene strokovne usposobljenosti, predvsem vrste in ravni izobrazbe,
- s sredstvom(-i) dela ustrezne vrste in
- s prostorom, na katerem opravilo ali skupino opravil izvaja(jo).

Naj za primerjavo navedemo še nekaj izrazov iz tujih jezikov, ki bolj ali manj pokrivajo pojem »delovnega mesta«. V hrvaščini gre za »*radno mjesto*«, v ruščini »*rabočje mjesto*«, v nemščini »*Arbeitsplatz*«, »*Stelle*«, v francoščini »*position*«, v španščini »*lugar de trabajo*«, v angleščini še »*workplace*«, »*workspace*« in »*post*« ter v češčini oziroma slovaščini »*misto pracovaci*« oziroma »*robotni*« (Primerjajte: modra knjiga »Plače v Sloveniji«, 1995: 20). Pri analiziranju delovnega procesa lahko ugotovimo delovna mesta, če se vprašamo, kdo, s čim in kje dela. Prav to pa je temeljni namen opredelitve te organizacijske prvine.

Na posameznih delovnih mestih lahko pogosto izvajamo tudi različna opravila. Opravilo je določeno s štirimi določili:

- z (imensko nedoločenim) zaposlencem določene vrste usposobljenosti,
- s sredstvom(-i) dela ustrezne vrste,
- s kakovostjo (*kvaliteto*) ali vsebino (vključuje kakovost, količino in tudi gospodarnost pri doseganju učinkov) dela in
- z (normalnim) načinom (metodo) dela.

Zaradi takšne opredelitve lahko z analiziranjem in členitvijo delovnega procesa ugotovimo opravila, če se vprašamo, kdo, s čim, kaj dela in na kakšen način ali kako. Najbolj podrobno (s sedmimi določili) pa mora biti opredeljena konkretizirana naloga (ang.: *task*):

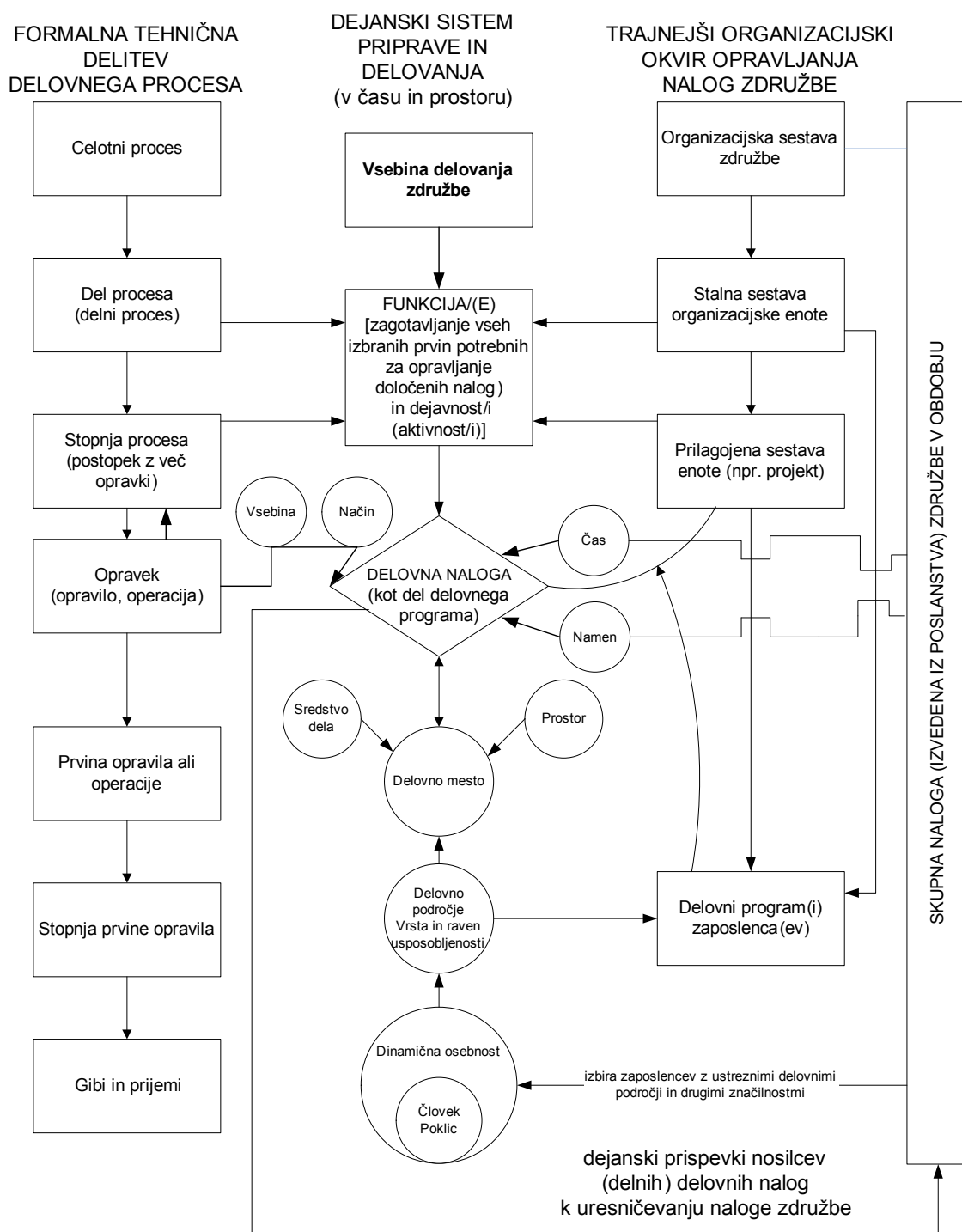
- z (določenim po imenu in priimku) zaposlencem neke vrste in ravni izobrazbe,
- s (povsem konkretnim) delovnim sredstvom(-i) ustrezne vrste,
- s kakovostjo ali vsebino dela, vključno s količino učinkov (v času),
- s prostorom, na katerem jo opravlja(jo),
- z (lahko nekoliko prilagojenim) načinom dela,
- z namenom, s katerim izvajamo opravila ali skupino opravil, in
- s časom (po trajanju in koledarsko), v katerem mora biti opravljena.

Zaradi tega lahko pri analiziranju delovnega procesa ugotovimo delovne naloge, če se vprašamo, kdo, s čim, kaj, kje, kako, zakaj in kdaj oziroma koliko časa dela. S temi določili je jasno opredeljena

medsebojna zveza med delovnim mestom, opravilom in (delovno) nalogo. Na delovnih mestih ali v nekoliko širše opredeljenih organizacijskih enotah, npr. oddelkih, zaposlenci z izvajanjem opravil

Slika 2: Odvisnost sestavin formalne delitve dela, dejanskega sistema priprave in delovanja ter organizacijskega okvira opravljanja nalog združbe (Primerjajte: modra knjiga Plače v Sloveniji, 1995, 119)

SHEMA SESTAVIN DELITVE DELA IN OPRAVLJANJA NALOG(e) V ZDRUŽBI



opravljajo delovne naloge, s čimer uresničujejo skupno (delovno) nalogo združbe. Delovno mesto, opravilo in naloga izstopajo najprej kot prvine izvedbenega ali poslovnega dela delovnega procesa, so pa s tem seveda hkrati tudi organizacijske prvine delovnega procesa kot celote. Vse tri prvine izvedbene funkcije so med seboj tako povezane, kot to nakazujejo njihova določila. Na delovna mesta ali v oddelke kot organizacijske enote v združbi morajo biti razporejeni vsi zaposleni v združbi, vsakomur od njih pa je dodeljena v opravljanje neka naloga, izvedena iz opravila (slika 2). Procesi oziroma postopki (levi stolpec slike 2), sestavljeni iz opravil, se v dejanskem sistemu priprave in delovanja preobrazijo v funkcije oziroma dejavnosti (srednji stolpec slike 2), umeščene v neki organizacijski okvir opravljanja nalog združbe (desni stolpec slike 2).

Dve določili vsakega delovnega procesa – zaposlenec in delovno sredstvo – sta vključeni v vseh treh organizacijskih prvinah. S tem, kako podrobno je vsaka od teh prvin opredeljena, vidimo, da je najmanj opredeljeno delovno mesto, ki je zaradi tega najbolj preprosta prvina izvedbe. Najbolj temeljito opredeljena, s kar sedmimi določili, je naloga, ki je torej najbolj popolna prvina, saj ponazarja in povezuje vseh sedem določil v eni sami prvini. Nosilci strnjene organizacijskega procesa (ravnatelj in drugi organizatorji) morajo vzpostavljati številne vsebinske organizacijske sestave, oprte na posamezne vrste organizacijskih razmerij. Pri tem si prizadevajo, da bi zagotovili čim višjo raven istosti in kakovosti organizacije (ter smotrnega poslovanja), uresničili enakomerno in postopno delitev naloge združbe od vrha navzdol in nato tudi združili učinke razdeljenega dela. Takšno izhodišče nam potrjuje dosedanja razmišljanja v dveh smereh:

- da se smoter združbe, njena skupna delovna naloga in s tem tudi najpomembnejši cilji združbe z ostvarjanjem odločitev v pravilno določenih delovnih programih nosilcev nalog na isti organizacijski ravni uresničujejo v približno enakem pomenu (ne pa nujno tudi v enakem obsegu!), in
- da z določitvijo vloge opravilu (ali skupini opravil) v procesu uresničevanja skupne naloge združbe, torej s konkretizacijo zaposlenca in delovnega sredstva ter določitvijo prostora, namena in časa, dobi opravilo (glejte osrednji del slike 2) vse značilnosti naloge.

Vsak ravnatelj (*manager*) mora v združbi delovati v smeri k vzpostavljanju takšnih organizacijskih sestav, da v združbi ne bo delovnih mest, na katerih

bi potekalo izvajanje opravil, neodvisnih od skupne naloge združbe, ki jo morajo zaposleni v združbi v nekem obdobju uresničiti. Z namensko in časovno konkretizacijo opravila na delovnem mestu pa smo priča še ugotovitvi, da različno opredeljena opravila postanejo naloge, v katerih je dodajanje osebne »note« posameznika omogočeno oziroma pogojeno:

- z vsebino opravila ali skupine opravil, običajno vezano na organizacijsko raven delovnega programa, v okviru katerega opravilo ali skupino opravil izvaja(jo),
- s prostorom in časom ter še zlasti z namenom, za uresničitev katerega izvaja(jo) opravilo ker pa je namen naloge vgrajen v poslanstvo združbe, je izvajano opravilo tako vtakano v njegovo uresničevanje.

Skoraj enako razumevanje organizacijskih prvin delovnega procesa, kot smo ga ravnokar predstavili, lahko najdemo v »modri knjigi« Plače v Sloveniji (uredili: Stane Uhan, Peter Mlakar, Janez Zeni, Ljubljana, Moderna organizacija, 1995), zlasti v poglavju o sistemizaciji dela, ki ga je pripravil Ivan Kejžar. Z vidika tega prispevka kaže izpostaviti nekaj misli iz tega poglavja, ki naj bi odgovorne ravnatelje v združbah usmerile k učinkoviti uporabi teoretičnega znanja v praksi.

4 Delovno mesto, delovno področje in program dela

Kejžar tako povzema razmišljanja Deguya (1986), ki ugotavlja, da delovnega mesta ni mogoče opredeliti, ne da bi razumeli njegovo vlogo v delovanju neke (formalne) združbe. Delovno mesto je namreč integralni del nekega podsistema, npr. organizacijske enote, več podsistemov pa je treba podrediti ciljem celote – združbe kot (nad)sistema. Z vidika naše kritike fetišizacije tega pojma se je zato treba zavedati, da je povezava človeka kot zaposlenca z delovnim mestom v učinkoviti združbi vedno določena z zahtevami (delovnih) nalog v delovnem procesu združbe, opravljene delovne naloge pa morajo prispevati k uresničevanju ciljev združbe. Vsebinsko so zaposleni povezani z delovnimi nalogami, z delovnimi mesti pa (le) prostorsko. Zato sta »razporeditev na delovno mesto« in »zasedba delovnega mesta« nujno podrejena delovanju zaposlenca k tem ciljem. Če temu ni tako, potem je jasno, da je bodisi nekaj napak z zaposlencem bodisi z delovnim mestom, kot smo ga opredelili, bodisi z organizacijo celotnega delovnega procesa. Prispevki

v »modri knjigi« so sledili napotkom iz Strokovnih podlag (1984), v katerih najdemo v delu, ki obravnava skupna metodološka izhodišča za oblikovanje razvida del (opravil; op. avtorja) in (delovnih; op. avt.) nalog, izrecno opozorilo, da »je nesprejemljiva praksa, da se naloge (pravilno: opravila; op. avt.), ki predstavljajo delovno področje, pojavljajo skupaj in nerazmejeno, da se torej ugotavlja zahtevnost dela kar po celotnih delokrogih ali delovnih področjih delavca. Z drugimi besedami – to pomeni ponovno uveljavljanje delovnih mest pod drugimi nazivi«. V nadaljevanju tega prispevka se bom izognil uporabi izraza »delokrog«, saj nekdo razume pod tem izrazom »delovno področje« zaposlenca, kdo drug pa naloge, ki jih mora nekdo opravljati iz okvira »programa dela«. Več o obeh pojmi v nadaljevanju.

Namen zakonodaje, na kateri so temeljile omenjene strokovne podlage, omenjene v prejšnjem odstavku, je razločevanje med delovnim mestom kot prostorsko enoto tehnične delitve dela in delom (deli in nalogami) nosilca nalog kot izvajalca opravil in nosilca odgovornosti glede na dodeljeno mu nalogo. Tudi drugod po svetu, ko gre za opredeljevanje pravic in odgovornosti, ki izhajajo iz »dela«, te v osnovi povezujejo s pojmom »delo«, npr. »job« v angleškem jeziku, saj se »delovno mesto« praviloma obravnava le kot prostor, na katerem se delo ali opravilo izvaja. Pravice in odgovornosti, ki so vezane na ta prostor izvajanja opravil v okviru opravljanja delovnih nalog, so vezane le na razmere na tem prostoru oziroma delovne pogoje, povezane s tem prostorom. Pri tem je razumljivo, da lahko posamezni zaposlenec opravlja svoje delovne naloge tudi na več prostorsko in drugače različno opredeljenih delovnih mestih. Ravnatelji, torej vsi nadrejeni sodelavcem, kot nosilci celotnega delovnega procesa in s tem tudi kot organizatorji, bi se morali zavedati razlik med pojmi »delovno mesto«, »delovno področje« (zaposlenca) in »program dela« (zaposlenca v določenem obdobju), saj jim le tak pristop omogoča potrebno prožnost v organiziranju delovnega procesa. Ker najdemo zadnja dva pojma prikazana tudi v spodnji polovici slike 2, je nujno, da ju podrobneje predstavimo.

Delovno področje usposobljenosti (ang.: *competence field, field of competence* ali *variety of skills*) ali natančneje opredeljen poklic zaposlenca v združbi je določeno s sposobnostjo izvajanja opravil (in šele posledično s sposobnostjo opravljanja nalog, izvedenih iz opravil), ki ustrezajo strokovni usposobljenosti zaposlenca in za katera je sklenil delovno razmerje oziroma na katera je lahko razporejen med trajanjem delovnega razmerja (zaposlitvijo) v dani združbi. Zato bi lahko govorili

tudi o področju dogovorjene uporabe opravil iz dokazane usposobljenosti zaposlenca v združbi. Izraženo je predvsem z vrsto in ravniyo zahtevane strokovne izobrazbe oziroma z delom pridobljenimi izkušnjami za izvajanje opravil. Spisek dogovorjenih opravil delovnega področja zaposlenca, ki opravlja program dela materialnega knjigovodja, bi tako lahko obsegal naslednja opravila: knjiženje poslovnih dogodkov na osnovi kontiranih temeljnic, sestavljanje rednih poročil, pojasnjevanje in prikazovanje poročil, sestavljanje rednih analiz itn. (Bergant, 2012: 44).

Seveda pa poleg same usposobljenosti danes vse bolj stopajo v ospredje še druge značilnosti človeka, kot so npr. odnos do dela in druge vrednote posameznika, njegov vedenjski vzorec, njegova pripravljenost za delo v skupinah, vrednost ne le količnika inteligence, ampak tudi količnika moralne in čustvene primernosti itn. Kandidat za zaposlitev ponuja zaposlovalcu na trgu delovne sile (in ne na trgu dela!) prav svojo usposobljenost in druge zanj zanimive osebne značilnosti. Zaradi tega, ker se mora vsaka združba stalno prilagajati spremembam v okolju in v njej, je razumljivo, da lahko spremembam v strokovni usposobljenosti zaposlenca – pa tudi vsakega prosilca za zaposlitev ali zunanjega sodelavca – sledi tudi njegova zahteva po spremembi in novi opredelitvi delovnega področja. Velja seveda tudi obratno. Zaposlenec je namreč na podlagi ugotovljenih potreb združbe lahko v skladu z ukrepi za čim uspešnejše uresničevanje dejavnosti in nalog iz načrta združbe dogovorno razporejen k izvajanju vsakega opravila oziroma opravljanju delovne naloge, ki ustreza njegovi (doseženi oziroma spremenjeni) strokovni usposobljenosti ali pripravljenosti. V primeru take spremembe lahko združba članu v okviru njegovega delovnega področja spremeni njegov ali njen (predvideni) delovni program.

Z učinkovitim usklajevanjem ločeno izvajanih opravil in opravljanih (delnih delovnih) nalog pri uresničevanju celotne naloge združbe je treba zagotoviti, da je izvrševanje opravil in nalog zaposlenecv vseskozi vključeno v uresničevanje (skupnih) ciljev združbe. Tak cilj bo organizator najboljše uresničil z oblikovanjem najprimernejših programov dela članov in z njihovim logičnim povezovanjem. S programom dela zaposlenca © člana združbe razumemo konkretne delovne naloge, ki naj jih zaposlenec opravi v okviru svojega delovnega področja na podlagi načrtovanih usmeritev združbe v določenem času, pod določenimi pogoji v določeni dinamiki, obsegu in kakovosti. Zato je delovno področje trajnejše od programa dela, ki ima bolj izrazito (krajšo) časovno razsežnost in za

neko obdobje konkretizira naloge, ki jih je dolžan zaposlenec z določenim delovnim področjem opraviti.

Lahko ugotovimo, da se pojem »delovni program« ali »program dela« zaposlenca v določenem obdobju smiselno približuje vsebini angleškega izraza »task(s) assignment« ali dodeljenih mu nalog. Ker naj bi bila za nosilce programov dela v združbi določena normalna, to je enakomerna obremenitev z (opravili in) nalogami (v izogib preobremenjenosti ali premajhne obremenjenosti), je treba vsebino programa dela praviloma nadgraditi še s predvidenimi učinki v določenem obdobju ali normativi. To se v ameriški praksi ureja z »institucijo« »dogovora o delovanju in učinkih« (v ang.: *performance agreement*). Uresničevanje takega (pisnega) dogovora se mora seveda občasno preverjati, pri čemer so obdobja preverjanja odvisna od narave programa dela. Iz navedenega sledi, da je delovno področje najprej opredeljeno s spiskom opravil, ki jih je zaposlenec zaradi svoje usposobljenosti in pripravljenosti sposoben in pripravljen v združbi izvajati, nato pa bi moral biti ta spisek dopolnjen še s približnimi deleži posameznih opravil, ki naj bi jih zaposlenec izvajal, saj so ta po svoji zahtevnosti lahko različna ter posledično vplivajo na (povprečno) zahtevnost delovnega področja zaposlenca in s tem tudi na njegove pričakovane pravice iz dela. Zaposlenec bi moral biti ob dogovoru glede delovnega področja torej tudi seznanjen s predvidenim deležem teh opravil v programu dela in značilnostmi opreme ter prostora(-ov), kjer bo opravila izvajal.

S programi dela, torej nalogami, posameznih zaposlencev za določena krajša ali daljša obdobja ravnatelj določijo tudi okvirno »pojavljanje in časovno dinamiko« izvajanja različnih opravil iz delovnega področja zaposlencev, ki so podlaga nalog, in predvidene učinke teh nalog. V praksi lahko govorimo tudi o delovnih nalogih, ki morajo imeti določen tudi začetek in konec naloge. Šele s prejemom konkretne naloge ali nalog »oživijo« tudi predvidene dolžnosti, pristojnosti (oblast ali pravice) ter odgovornost, povezane z bolj ali manj kakovostno (količina in kakovost učinkov dela in gospodarnost pri njihovem ustvarjanju) uresničitvijo naloge ali celo njeno neuresničitvijo.

5 Kritika zakonske ureditve

Tako torej teorija. Zdaj pa si le na kratko oglejmo, kako je to uredil naš zakonodajalec v zakonu o delovnih razmerjih. V 23. členu zakona je določena

objava prostih delovnih mest, čeprav bi moralo iti za objavlanje razpoložljivih programov dela za kandidate z določenimi delovnimi področji. V 20. členu pa najdemo zapisano tudi obveznost delodajalca, da določi pogoje za opravljanje dela (pravilneje: izvajanje opravil) na posameznem delovnem mestu. Že iz primerjave teh dveh členov vidimo, da je v 20. členu pod izrazom »delovno mesto« dejansko mišljeno delovno področje in ne (teoretično opredeljeno) delovno mesto, saj bi bilo v tem primeru govora o pogojih dela na delovnem mestu, v 23. členu pa je pod delovnim mestom mišljen (za kandidate razpoložljiv) program dela, za katerega iščemo kandidata z določenim delovnim področjem. V točki 4) 26. člena so navedeni »preizkusi znanja oziroma sposobnosti kandidatov za opravljanje dela na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi«. Gre torej že spet za preverjanje ustreznosti ožje poklicne usposobljenosti, t.j. delovnega področja, kandidata za opravljanje nalog iz okvira predvidenega programa dela. V točki 7) istega člena pa je med drugim govora o »pravicah in obveznostih delavca in delodajalca, ki so povezane z opravljanjem dela na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi«. Priča smo nedopustnemu odmišljanju pojma »program dela«, ki bi mu moral obvezno slediti dogovor o določitvi delovne naloge, vključno z učinki dela, in spregledu dejstva, da zaposlenec lahko opravlja naloge na različnih – glede na pogoje dela – delovnih mestih. Zmeda se nadaljuje z vsebino 29. člena, kjer zakonodajalec enači delovno mesto z (eno samo!?) vrsto in opisom te vrste dela, »kraj opravljanja dela« (pravilno: prostor izvajanja opravil ali prostor opravljanja nalog), torej delovno mesto, kjer so pogoji lahko zelo različni, pa določi bolj ali manj le s sedežem delodajalca. Višek nestrokovnega poenostavljanja pa najdemo v točki 1) 31. člena, kjer je govora, da »mora delavec vestno opravljati delo na delovnem mestu ... v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upošteva organizacijo dela in poslovanja pri delodajalcu.« Nato sledi še točka 2), ki določa, da »mora delavec v primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo, opravljati tudi drugo delo«.

Ta člen si kaže zaradi njegove notranje neskladnosti podrobneje pogledati. Točka 1) na eni strani ne le izrazito ločuje pojem zakonsko določenega »delovnega mesta« od pojma delovno mesto v teoriji organizacije, saj prostor izvajanja opravil navaja posebej, ampak tudi zamegljuje odgovor glede tega, kaj je pravzaprav glavna vsebina pogodbe o zaposlitvi, delo ali delovno mesto, saj bi zaradi jasnosti moralo pisati »opravljati naloge

na delovnem mestu (kot prostoru)«. Točka 2) pa posredno jasno nakazuje, da bi morala pogodba o zaposlitvi zaposlenca navajati le vsa tista, npr. v katalogu opravil združbe navedena, opravila, za izvajanje katerih je ta zaradi svoje usposobljenosti, t.j. delovnega področja, sposoben in je obveznost njihovega izvajanja tudi sprejel. Zakaj govorimo o neskladnosti? Iz člena je nesporno razvidno, da je vsebina opravil in s tem nalog na »delovnem mestu« lahko zelo različna. To pomeni, da nestrokovno fetišizacijo »delovnega mesta« lahko odpravimo samo z jasnim razlikovanjem med predvidenim programom dela (z različnim deležem nalog, opravljenih z izvajanjem različnih opravil), področjem dela zaposlenca, kjer njegova usposobljenost in voljnost za izvajanje določenih opravil omogočata prožnejše dodeljevanje teh opravil v izvedbo kot nalog, in teoretično opredeljenim delovnim mestom s prostorom, vrsto zaposlenca in ustreznimi delovnimi sredstvi. Spravljanje vseh treh pojmov pod isto streho oziroma pod naziv »delovnega mesta« pa je, kot bomo pokazali v nadaljevanju, ne le nestrokovno, ampak za učinkovitost (in uspešnost) poslovanja združb škodljivo.

6 Zakonska ureditev in posledice v praksi

Podjetja in druge združbe, npr. zavodi in uradi javne uprave, morajo za doseganje svojih ciljev vzpostaviti tako organizacijo svojih poslovnih procesov, ki bo zagotovila doseganje ustrezne ravni proizvodnosti (ali produktivnosti) gospodarnosti in (zlasti v primeru podjetij) donosnosti ob hkratnem zadovoljstvu uporabnikov njihovih proizvodov in storitev. Glede na to, da se v dinamiki gospodarskega in družbenega razvoja spreminjajo tako tehnologija, tehnika, potrebe in želje kupcev ter drugi pogoji delovanja, je ena od zahtev, ki se postavlja pred ravnatelje združb, zadostna prožnost v organiziranju njihovega poslovnega procesa ali več procesov. Zato pa morajo imeti ravnatelji na razpolago vzvode, s katerimi bodo svoje zaposlence lahko ustrezno prerazporejali k izvajanju tistih opravil, ki so podlaga opravljanju potrebnih delovnih nalog za uresničitev ciljev združbe. Razumljivo je, da morajo pri tem ne le spoštovati kolektivne in individualne pogodbe z zaposlenci, ampak omogočati zaposlencem tudi njihov strokovni in drug osebni razvoj ter pogoje, v katerih bodo zaposleni spodbujeni k doseganju predvidenih učinkov njihovega dela.

Pri zdaj prevladujočem dojemanju zaposlencev (in tudi sodišč, ki razsojajo v delovnih sporih) glede pravic, ki izhajajo iz razporeditve zaposlencev na »delovno mesto«, kot ga »razume« zakonodajalec, pa je korektno (do zaposlencev) prožnost oziroma prilagodljivost tudi težko udejanjati. Zakaj? Za razlago bom uporabil dva stavka iz odprtega pisma, objavljenega v tedniku »Mladina« (30. januar 2015: 5): »V letu 2013 sem se prijavila na razpisano prosto delovno mesto višjega sodnika na Višjem sodišču v Celju. Vesela in ponosna sem bila, da je sodni svet kot strokovni organ ocenil, da sem izmed prijavljenih kandidatov najbolj primerna za zasedbo razpisanega zahtevnega in odgovornega delovnega mesta.«

Zapisano je po mojem mnenju tipičen primer dojemanja večine kandidatov za zaposlitev (na delovnem mestu), predvsem tistih z višjimi stopnjami izobrazbe, še zlasti, ko gre za zaposlitev v javnem sektorju. Kaj je napačnega v tako zapisanem dojemanju? Kandidatka, ki seveda sploh ni izjema, kar se tiče izkrivljenega razumevanja delovnega mesta, vidi kot svoj cilj »zasedbo delovnega mesta«, ki je zahtevno in odgovorno, kar seveda pomeni tudi razmeroma dobro plačo. Samo po sebi nič nenavadnega. Strokovnjaka, ki se zaveda medsebojne povezanosti organizacijskih prvin delovnega procesa, pa mora zmotiti pripisovanje pojmu »delovno mesto« nekaterih značilnosti, ki jih le to nima (fetišizem). Samo predpostavljeno delovno mesto (v glavnem gre za pisarno in sodno dvorano) kot prostor z opremo ni namreč niti zahtevno niti odgovorno, saj so pogoji dela na njem praviloma ugodni. Tisto, kar daje tej zaposlitvi značilnosti zahtevnosti in odgovornosti, so seveda naloge, ki jih bo moral zaposlenec v okviru predvidenega programa dela opravljati. Za to pa mora biti ustrezno pripravljen ali usposobljen, pri samem opravljanju nalog pa bo tudi zelo obremenjen, za posledice slabo opravljenih ali celo neopravljenih nalog pa praviloma tudi zelo odgovoren. Ustrezno pripravljenost in usposobljenost (delovno področje oziroma delovno silo) mora imeti za izvajanje opravil, ki so podlaga predvidenim nalogam iz njegovega/njenega programa dela. Ob kritiki konkretno zapisanega (in ne kandidatke!) seveda dopuščam možnost, da gre le za zelo nerodno izražanje, pogojeno z že prej omenjenim neustreznim zakonskim besedilom.

Žal pa številni primeri iz prakse kažejo, da se niti ravnatelji niti njihovi sodelavci ne zavedajo, da iz tovrstnega razumevanja »delovnega mesta« kot trdno (in za vekov veke) pridobljenega položaja, prostora in s tem povezanih pravic izvirajo težave tako pri organizaciji delovnega procesa kot pri

vzpostavljanju ustreznega spodbujanja in motiviranja zaposlencev k boljšim učinkom in osebnemu izpopolnjevanju. Razporeditev več zaposlencev na enako (po nazivu) »delovno mesto« namreč brez drugih usmeritvenih napotkov pogosto vodi do uravnilovke v nagrajevanju in slabih medsebojnih odnosov. Eden takih napotkov mora ob ustrezno preverjenem delovnem področju zaposlenca jasno določati, da se lahko deleži različno zahtevnih opravil iz njegovega delovnega področja v sestavi nalog programa dela, ki so zaposlencu ob zaposlitvi predstavljeni kot najbolj verjetni, spremenijo in s tem ob normalnih obremenitvah in dosežkih vplivajo tudi na spremembo plače. Tako »nihanje« naj bi bilo zaradi gmotne varnosti zaposlenca sicer vsaj navzdol smiselno zamejeno, npr. z 10 ali 15%-nim odstopanjem (od predvidenega povprečja), mora pa biti zaposlenec s tem ob sklenitvi delovnega razmerja seveda seznanjen. Praksa, v kateri bi zaradi občasno povečanih potreb po zahtevnejših opravilih take primere reševali s spremembo naziva »delovnega mesta«, npr. iz strokovnega sodelavca 1 v strokovnega sodelavca 2, se mi zdi nevarna, saj so »uradni« premiki pri poimenovanju »delovnih mest« zaposlencev navzdol kaj hitro povezani s pravnimi zapleti. Usmeritveni napotki morajo biti dopolnjeni tudi z ustreznimi normativi učinkov dela, saj naj imajo razlike v učinkovitosti za posledico razlike v plačah. Normativi ščitijo (in spodbujajo) tako zaposlenca kot zaposlovalca, saj nedoseganje normativov pomeni zmanjševanje ne le proizvodnosti, ampak tudi gospodarnosti procesov in s tem zmanjšanje, zlasti za podjetja pomembne, donosnosti.

Urejen sistem spremljanja poteka dela in nagrajevanja seveda ne sme omogočati nedovoljenega izkoriščanja zaposlencev, npr. z neplačevanjem nadur, (spremenjenih) slabših pogojev dela brez ustreznih dodatkov itn. Hkrati pa mora ravnateljem omogočati, da zaposlence zaradi zelo verjetnega spreminjanja potreb po deležu različnih vrst opravil pri opravljanju nalog prosto prerazporejajo k opravljanju bolj ali manj zahtevnih nalog, ki so v določenem obdobju pogoj za izvedbo skupne naloge združbe. Zaradi teh prerazporejanj med različno zahtevnimi opravili se torej lahko ali celo morajo plače (ob predpostavki doseganja normalnih učinkov) zaposlencev spreminjati. Do teh sprememb lahko seveda prihaja sproti, to je mesečno, ali pa v daljših (trimesečnih, šestmesečnih) obdobjih. Vse to pa zahteva ustrezno listinsko (papirno ali elektronsko) spremljanje dela – zdaj je veliko govora o sledljivosti

–, saj je le preverljiv razvid dokazano opravljenega lahko podlaga za spremembe v plačah.

Za smiselno – kar se tiče podrobnosti – beleženje izvajanja različno zahtevnih opravil po posameznih zaposlencih in zbiranje tako zabeleženih podatkov bi morali biti zainteresirani tako ravnatelji kot zlasti tisti zaposleni, katerih zahtevnost sestave izvajanih opravil in s tem opravljenih nalog se v primerjavi z izhodiščno sestavo deležev opravil, dogovorjenih ob zaposlitvi ali siceršnji zadnji spremembi, povečuje. Ravnateljem naj bi zabeleženo služilo za korektne primerjave (povprečne) zahtevnosti dela njihovih sodelavcev in s tem za njihovo ustrezno nagrajevanje v izbranih obdobjih. Sodelavcem, ki jim ravnatelji nalagajo vse zahtevnejše naloge, pa bi imeli tako v rokah dober dokaz za pravico do strokovnega napredovanja na lahko sicer enako imenovanih »delovnih mestih«, pravilneje ob enakih delovnih področjih. Iz lastnih izkušenj naj opozorim, da se bodo takemu – seveda nadzorovanemu – beleženju upirali slabši sodelavci, še kako pa ga bodo radi uporabljali tisti sodelavci, ki bi radi z opravljenimi nalogami dokazali, da si morda zaslužijo celo napredovanje v nazivu programa dela. Da so spremembe zlasti v javnem sektorju nujne, v svojem prispevku ugotavlja tudi Vintar (2015: 5), saj »ravnateljstva (v izvirniku: poslovodstva) nimajo nobenih instrumentov za optimizacijo poslovanja in procesov. Sistem spremljanja učinkovitosti/ uspešnosti združb (v izvirniku: organizacij) in posameznikov ter nagrajevanja/financiranja po učinkih ne obstaja.« Podobno ugotovitev najdemo v prispevku Žaucerja (2015: 31), ki ob oceni prevelikega števila zaposlencev v visokošolskem knjižničarstvu, ugotavlja »nepripravljenost ali celo nemoč rektorjev, dekanov in predstojnikov, da bi se lotili zahtevne reorganizacije«.

7 Usposabljanje ravnateljev za ustrezno uporabo predstavljenih pojmov

Pravilno razumevanje organizacijske prvine »delovno mesto« in s tem odprava njegove fetišizacije s povečano prilagodljivostjo, prožnostjo in možnostjo spodbujanja dobrih in kaznovanja slabih zaposlencev ponuja ravnateljem možnost, da se izognejo zapletenim postopkom pri ukinjanju starih, spreminjanju obstoječih in odpiranju novih »delovnih mest«. Ti postopki so včasih obremenjeni s pravnimi omejitvami, kar vodi k škodljivi togosti

delovnega procesa. Na drugi strani pa kaže opozoriti, da doslednost pri prej omenjenem nadzorovanem beleženju preprečuje izmišljanje novih »delovnih mest« za »naše«, saj naj bi le podatki o spremenjenih potrebah po določenih opravilih nakazovali, ali je res nujno temeljito poseči v opredeljevanje vsebine delovnih področij, ki v povezavi s predvidenimi delovnimi programi služijo za prerazporejanje, odpuščanje in novo zaposlovanje. Ob tem se spomnim primera, ko je nek vplivnež v javnem sektorju s ciljem povečanja plače ustanovil za svojo hčerko, sicer doktorico znanosti, novo »delovno mesto«, za katerega naj bi bil potreben doktorat znanosti, čeprav je za »zasedbo« »delovnega mesta« s skoraj povsem enakimi in to ne prav zahtevnimi opravili prej zadoščala že izobrazba 7. stopnje: univerzitetno izobraženega diplomanta.

Nekaterim ravnateljem združb v javnem sektorju, predvsem predstojnikom agencij, direktoratom in uradov državne uprave, se bodo ta razmišljanja morda zdela sporna in celo odveč, saj bi jim dosledno razlikovanje med pojmi »zakompliciralo življenje in delo«, v katerem zdaj prevladuje lagodna uravnilovka pri nagrajevanju zaposlencev na enako imenovanih »delovnih mestih«. Na drugi strani pa je plačevanje glede na zahtevnost konkretnih opravil (brusilcev, rezkalcev, orodjarjev, livarjev, mehanikov itn.) v proizvodnih obratih nekaj običajnega, saj si podjetja v tekmovalnem boju ne morejo privoščiti, da ne bi zaposlencev plačevala glede na različno zahtevnost posameznih opravil in doseganje normativov.

Predstavljenim razmišljanjem pa najbrž ne bi nasprotovala številne medicinske sestre, ki opravljajo zahtevnejše in odgovornejše naloge, za njihovo opravljanje pa so plačane enako kot tiste, katerih naloge so manj zahtevne. Na drugi strani pa se čudim ravnanju policije (in še marsikomu v javnem sektorju, npr. sodstvu), ki se – vsaj tako to glede na izkušnje dojemam kot državljani – izogiba nagrajevanju glede na deleže izvajanja različno zahtevnih opravil in učinke policistov pri opravljanju nalog. Zame je nesprejemljivo, da dobivata policist, ki se v avtu mirno pelje mimo dogodka, ko nekdo krši (prometne) predpise, in policist, ki dejavno opozarja državljane na kršitve – in s tem tvega tudi neprimerne odzive nevzgojenih državljanov – zaradi razporeditve na enako »delovno mesto« tudi enako plačo.

V tem prispevku se ne lotevam vprašanj, povezanih z a) vrstami (poslovnih) procesov ustvarjanja in prodaje po dejavnostih, ki s svojimi značilnostmi pogojujejo prednostno določanje bodisi opravil bodisi delovnih mest, b) oznako

»delovna mesta z višjo dodano vrednostjo«, ki je pogojena z vrsto poslovnih učinkov, tehnologijo, tehniko, različnimi uporabniki in usposobljenostjo zaposlencev, in c) naložbami v delovna mesta in stroški delovnih mest (oprema, usposabljanje zaposlencev itn.). Sam naziv revije pa mi vendar kar narekuje predstaviti izziv, ki bi ga ravnateljem moralo pomeniti napisano. Ob zelo različnih ocenah (dober ali slab *management*), kako kakovostne (poslovne) ravnatelje sploh imamo v Sloveniji, trdim, da bi morali učeči se ravnatelji nujno izboljšati svoje poznavanje »skrivnosti« teorije organizacije in s tem pravilno razumevanje organizacijskih prvin delovnega procesa. Prav organizacijska znanost je namreč tista, ki daje ravnateljem kot nadrejenim največ znanj za njihovo delo.

Jasno razlikovanje med organizacijskim in poslovnim procesom na eni strani ter med delovnim mestom, opravilom in (delovno) nalogo na drugi strani je nedvomno nujen pogoj za trditev, da (poslovni) ravnatelj (*manager*) razume organizacijsko plat svojega dela in je sposoben to razumevanje tudi praktično udejanjati. Če pa je ravnatelju tako razumevanje tuje, potem je njegova prva dolžnost, da si ga pridobi z oblikami ustreznega izobraževanja. Učinki večjega razumevanja bi se tako pokazali vsaj pri ustreznejši zasnovi delovnega procesa, koristih iz doslednejšega spremljanja pogojev in učinkov dela za izrabo tako zabeleženih podatkov, odkrivanju zmožnosti, ki se »skrivajo« v sodelavcih, pravičnejšem nagrajevanju dosežkov posameznih zaposlencev in večji prožnosti pri potrebnem prerazporejanju sodelavcev, ki ga narekujejo spremembe na trgih poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa ter spremembe različnih predpisov. Vse to odpira tudi prostor boljšemu počutju zaposlencev, izpostavlja prednosti širšega razpona in višje ravni usposobljenosti ljudi, spodbuja njihovo ustvarjalnost ter inovativnost, skratka ustvarja primerno okolje za boljše dosežke v združbi.

8 Sklep

Prispevek kaže zdaj zaokrožiti s pojasnilom, zakaj svarilo glede fetišizacije zakonsko opredeljenega pojma »delovno mesto«. Fetišizacija se kaže v tem, da ljudje pripisujejo zaposlencem, razporejenim na posamezna »delovna mesta«, ustvarjanje dodane vrednosti v nekem korektno ocenjenem razmerju do ustvarjanja dodane vrednosti na drugih »delovnih mestih«. Kdo drug bi besedo »fetišizacija« nadomestil z besedami »zakonska in praktična nedorečenost v

povezavi »naloga združbe, izvedena iz njenih ciljev – naloge, učinki, pravice, odgovornost, dohodki zaposlenca iz dela«. Škodljivost podcenjevanja pomena dojemanja ustreznosti teh razmerij oziroma navedene povezave pa je v tem, da je lahko zamišljena korektnost v velikem razkoraku s stvarnostjo. Skoraj pogubno pa je, če v to ustreznost (in predpostavljeno pravičnost pri nagrajevanju, ki temelji na tem) verjamejo tudi ravnatelji, nadrejeni tem zaposlencem. Pod enakim nazivom »delovnega mesta« v neki združbi gre namreč lahko za a) zelo različno zahtevna opravila in posledično delovne naloge, b) različne deleže teh opravil in nalog, in c) zelo različne učinke posameznikov za isto plačo, predvideno za »delovno mesto«.

Posledično se za navidezno enakimi dodeljenimi pravicami, povezanimi z enakimi nazivi »delovnih mest« (in zaposlenci zaznavajo predvsem te) v neki združbi, skrivajo zelo različni vložki in dosežki dela posameznikov. Razvrednotenje učinkov vloženega dela nekaterih in prevrednotenje učinkov vloženega dela drugih v delitvi izkrivlja izkazane prispevke posameznikov k skupnemu učinku dela in preko (poslabšanih) odnosov med ljudmi škodljivo deluje na kulturo in vzdušje v ter učinkovitost v tej združbi. Dejanski odnosi ocen »delovnih mest« torej izkazujejo (ne tako redko zelo krivične) družbene odnose med zaposlenci.

Viri in literatura

- Bergant, Ž.: Opravila, delovne naloge in delovna mesta v združbi, v: Izbrane teme iz ekonomike in organizacije (ur.: Rozman, R., Pregelj, M.), Ljubljana, Društvo Slovenska akademija za management, 2012, 33-47.
- Deguy, M.: *Définision de fonction*, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.
- Kejžar, I.: Sistemizacija dela, v: modra knjiga Plače v Sloveniji (ur.: Uhan, S.; Mlakar, P.; Zeni, J.), Ljubljana, Moderna organizacija, 1995, 115-160.
- Lipovec, F.: *Razvita teorija organizacije*, Maribor, založba Obzorja, 1987.
- Odprto pismo, Mladina, 5, 30. januarja 2015, 4.
- Strokovne podlage, ki izhajajo iz Družbenega dogovora o skupnih osnovah za oblikovanje in delitev sredstev za osebne dohodke in skupno porabo, Ljubljana, Delavska enotnost (TOZD v ČGP Delo), 1984.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), neuradni čistopis, <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364>, sneto s spleta 30. 1. 2015.
- Vintar, M.: Institucije javnega sektorja pred kolapsom, Ljubljana, Delo, rubrika Mnenja, 18. 2, 2015, 5.
- Žaucer, M.: Javno opozorilo na slabo organizacijo slovenskega visokošolskega knjižničarstva, Ljubljana, Delo, sobotna priloga, 21. 2. 2015, 31.

Dr. Miran Mihelčič, rojen leta 1942 v Ljubljani, je univerzitetni diplomirani ekonomist (1965), magister (1972) in doktor (1982) poslovno organizacijskih znanosti. Je upokojen redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se je posvečal predvsem uporabniškim vidikom teorije organizacije, analizi poslovanja in organizacije, delitveni problematiki ter organizacijskim in ekonomskim vidikom ravnateljskih informacijskih sistemov. V zadnjem obdobju namenja večino svojega časa dejavnostim s podobno vsebino v okviru Društva slovenska akademija za management, kjer med drugim usmerja delo sekcije za izrazje.

Pogovor z Aleksandrom Zalaznikom, Danfoss Trata d.o.o.

Lidija Breznik

e-pošta: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Uvod

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 s poudarkom na izbranih dobrih praksah. Menimo, da bomo na način vzpodbudili ter pospešili pretok sporočil med teorijo in prakso managementa ter tako prispevali k prenosu praktičnih spoznanj v širše okolje slovenskega managementa. V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Danfoss Trata d.o.o., ki je od leta 1995 del mednarodnega podjetja oziroma korporacije Danfoss. Podjetje je v letu 2013 zaposlovalo okrog 400 zaposlenih, ustvarilo 100 milijonov € letnega prometa in preseglo mejo 100.000 € dodane vrednosti na zaposlenega. O dobrih praksah in ključnih poudarkih iz poslovanja, je spregovoril njihov generalni direktor Aleksander Zalaznik, večkratno nagrajen za svoje izjemne dosežke v gospodarstvu. Aleksander Zalaznik je tudi višji podpredsednik poslovne enote Danfoss Controls ter predsednik Združenja Manager.

Svojo kariero ste pričeli kot tehnolog in razvojniki, napredovali ste do vodje razvojnega oddelka in nato do glavnega managerja oziroma direktorja. To funkcijo ste prevzeli dokaj hitro, že leta 1993. Kako vidite to vašo pot, od strokovnjaka na področju strojništva do managerja, ki ga danes pozna širša managerska skupnost, tudi v mednarodnem okolju?

Moja pot je bila prežeta z željo po nenehnem izboljševanju ter vedno večji strasti do vodenja. Izkušnje, ki sem jih naprej pridobil kot vodja oddelka so mi že dale slutiti, da je to tisto, kar bi rad počel. V tistem obdobju sem postal še predsednik delavskega sveta, in tako so se priložnosti bita v stiku z direktorji in tako spoznavati različne načine

vodenja še povečevale. Ko danes pogledam nazaj v preteklost, vem, da sem v obdobju, ko sem postal direktor, vedel o vodenju in nasploh o managementu še zelo malo, a so ljudje, ki so me takrat postavili za direktorja, bili prepričani, da je ta vloga prava zame in da imam žilico ter veselje. Sam se, tekom vseh teh let, vložil veliko energije in motivacije za pridobivanje novih znanj, še posebej na področju vodenja in ostalih funkcij managementa. Danes lahko rečem, da mi vodenje pomeni resnično zadovoljstvo. Kajti, ko si vodja velikega števila sodelavcev in če jim znaš podati prave cilje, so doseženi rezultati lahko izjemni.

Kateri je ključni mejnik v vaši zgodovini in vašem poslovanju, poleg integracije s korporacijo Danfoss v letu 1995?

Za naše podjetje predstavlja leto 2009 zelo pomembno prelomnico. V tem letu nameč nismo dosegli pričakovanih rezultatov, hkrati pa je situacija na mednarodnem gospodarskem trgu vplivala tudi na naše poslovanje. Skupek različnih dejavnikov je tako prispeval k odločitvi, da je potrebno podjetje prestrukturirati. Prestrukturiranja podjetja smo lotili v treh korakih. V prvem koraku smo izvedli temeljito čiščenje po prodajno-trženjski plati, kar pomeni, da smo prevetrili vse proizvode in prodajne programe z večih vidikov. Opustili smo tiste segmente, kjer smo ugotovili, da v prihodnosti ne bomo uspeli dosegati zastavljenih ciljev, ob tem pa smo sprejeli odločitev, da bomo proizvodili in prodajali tiste proizvode, kjer bomo lahko dosegali in celo presegali pričakovanja. Naš cilj je bil osredotočiti se na tisto, kar prinaša in bo prinašalo želeno vrednost, ob hkratni poenostavitvi proizvodnih procesov in povečanju učinkovitosti. V drugem koraku smo se osredotočili na notranjo učinkovitost skozi zniževanje proizvodnih in administrativnih stroškov. Proizvodne stroške smo zniževali tako, da smo povečevali produktivnost dela ob hkratnem zniževanju nabavnih cen.

O Aleksandru Zalazniku



Aleksander Zalaznik je univerzitetni diplomirani inženir strojništva in magister poslovnih ved (MBA). Svojo karierno pot je pričel v letu 1984, ko se je zaposlil v podjetju Trata. Do leta 1993, ko je postal generalni direktor, je v podjetju opravljal različne

strokovne in vodstvene naloge. S prevzemom funkcije direktorja se je bil najprej primoran soočiti s strmim padcem prodaje zaradi izgube takratnega jugoslovanskega trga. Postavljen je bil pred zahteven izziv, „kako naprej - kakšna naj bo bodoča pot podjetja“. Njegova odločitev, da se Trata poveže z dansko korporacijo Danfoss je postavila temelje danes zelo uspešnega podjetja. Tako je leta 1995 korporacija Danfoss v privatizacijskem procesu prevzela večinsko lastništvo nad Trato. Lastniška sprememba je pomembno vplivala na nadaljnje delo in osredotočenost Aleksandra Zalaznika. Kot odgovoren za integracijo Trate v korporacijo Danfoss in prestrukturiranje podjetja, se je leta 2001 soočil z novimi izzivi. Prevzel je odgovornost za integracijo operativnega poslovanja prevzetih podjetij v diviziji Danfoss District Heating ter bil zadolžen za izboljšanje učinkovitosti in znižanje stroškov v kar 13 proizvodnih enotah po svetu, vključujoč področje oskrbnih verig. Leta 2010 je prevzel še vodenje poslovnega področja Controls v diviziji Danfoss District Energy. Danes dosega poslovno področje Controls 230 milijonov € prometa in je s 30-odstotnim globalnim tržnim deležem vodilno na trgu. Proizvajajo proizvode namenjene regulaciji prenosa toplote v sistemih daljinskega ogrevanja in hlajenja, ki je najučinkovitejši način oskrbe zgradb z ogrevanjem ter hlajenjem v mestih. Razvojne in proizvodne lokacije se nahajajo v Sloveniji, na Danskem, v Rusiji in na Kitajskem, proizvodi pa se prodajajo povsod po svetu. Poslovna enota Controls s svojo 17 % povprečno letno rastjo prodaje v zadnjih 5-ih letih spada med najhitreje rastoča in najbolj dobičkonosna poslovna področja oziroma enote v korporaciji Danfoss.

Administrativne stroške pa smo znižali s centralizacijo določenih aktivnosti oziroma funkcij (npr. centralno vzdrževanje poslovnih zgradb, ki ga danes v celoti pokriva iz Slovenije), z zunanjim izvajanjem določenih aktivnosti (npr. aktivnost knjiženja računov, ki ga v celoti izvaja zunanji partner) in s poenotenjem posameznih procesov (npr. na področju informatike). Sledili smo usmeritvi: „One Danfoss, one way“. Tretji in zadnji korak pa je bil v usmerjen na ljudi, na naše zaposlene, kjer smo postavili cilje in merila spremljanja uspešnosti vsakega posameznika. Dodatno smo pripravili smernice in aktivnosti za razvijanje sposobnosti naših vodij. Smernice smo oblikovali tudi na osnovi ocen zaposlenih, ki so jih ti podali za svoje vodje.

Predstavite nam vaše poslovanje z vidika ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje in trženja ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili?

- **Proizvodnja in tehnologija:** Naš proizvodni program sestavljajo štirje segmenti: (1) pogoni in ventili za regulacijo temperature pri pripravi tople sanitarne vode ali vode za ogrevanje in klimatizacijo prostorov, (2) regulatorji tlaka in pretoka, ki se uporabljajo za uravnoteženje sistemov, (3) regulatorji temperature in (4) ploščni prenosniki toplote. Na kratko povedano, naše podjetje je vodilni dobavitelj in strokovnjak na področju rešitev, ki pripomorejo k optimalni rabi energije in prenosu le-te pri ogrevanju. V letu 2013 je korporacija Danfoss namenila skoraj 200 milijonov € za inovacije. Nenehna želja po uvajanju novih proizvodov in izboljševanju obstoječih je postala način življenja za vse zaposlene. Naši inženirji postavljajo nove standarde na področju energetske učinkovitosti, njene kakovosti in izvedbe. Na področju inoviranja veliko sodelujemo tako s svojimi kupci kot z dobavitelji. V partnerskem odnosu s ključnimi dobavitelji dosegamo pomembne sinergije. S skupnim delom razvijamo inovativne tehnološke rešitve, kar za vse partnerje v tem procesu pomeni krepitev konkurenčnosti. Zavedamo se, da so točne in zanesljive dobave ena od najpomembnejših zahtev naših kupcev, zato osredotočenost k pravočasnim dobavam dodatno podpiramo s spremljanjem in z izboljševanjem pretočnih časov.

O podjetju Danfoss Trata

Začetki podjetja segajo v leto 1937, ko je začela delovati Železolivarna Franc Smole. Ukvarjala se je z vlivanjem in obdelavo litoželeznih proizvodov za industrijo in komunalno dejavnost. Leta 1948 se Železolivarna na Trati uradno združi z Republiškim montažnim podjetjem Toplovod. Svojo dejavnost nadaljuje pod imenom Obrat Trata ali na kratko Trata. Ukvarjajo se s proizvodnjo obtočnih črpalk in drugih elementov za kotlarne. Kasneje priključijo še manjše podjetje Elektrosignal in tako nastane podjetje Toplovod-Elektrosignal, ki se kasneje preimenuje v Industrijsko montažno podjetje, IMP. V naslednjih letih pospešeno širijo svoj proizvodni program na področje elektronskih regulatorjev in ventilov. Tako v začetku 90. let prejšnjega stoletja na območju nekdanje Jugoslavije dosežejo že skoraj 90% tržni delež, in sicer na področju regulacije daljinskega ogrevanja in klimatizacije. Prelomnico v zgodovini podjetja predstavlja leto 1995, ko jih prevzame danska korporacija Danfoss, in sicer z namenom vzpostavitve kompetenčnega centra za razvoj in proizvodnjo komponent za daljinsko ogrevanje v Sloveniji. Tako nastane novo ime podjetja, Danfoss Trata. Danes je Danfoss Trata uspešno razvojno, proizvodno in prodajno podjetje na področju daljinskega ogrevanja za zagotavljanje energetske varčnosti, ki ponuja rešitve za učinkovito spopadanje s podnebnimi spremembami. V zadnjih 10-ih letih dosega podjetje povprečno 13 % letno rast. S skoraj 400 zaposlenimi je v letu 2013 ustvarilo 100 milijonov € letnega prometa in preseglo 100.000 € dodane vrednosti na zaposlenega.

- **Prodaja in trženje:** V našem podjetju smo bili vedno usmerjeni h kupcem. Vendar pa samo biti usmerjen h kupcem ne zadostuje, pomembno je namreč, da so kupci aktivno vključeni v proces razvoja novih proizvodov ali v izboljšave obstoječih proizvodov. V letu 2013 smo tako povečali naložbe v inovacije in se še bolj osredotočili na potrebe kupcev pri razvoju proizvodov. Trdno smo prepričani, da izkušnje kupcev, ki naše proizvode vsakodnevno uporabljajo, bistveno pripomorejo k nadgradnji našega strokovnega znanja in spodbujajo strast do inovacij. Rezultat dela s kupci so

proizvodi vrhunske kakovosti, ki ustrezajo njihovim potrebam in izpolnjujejo vsa njihova pričakovanja. Pomembno je tudi, da so naši zaposleni, v tem primeru prodajni inženirji, vrhunsko usposobljeni. Prodajne inženirje tako stalno usposabljam in jim nudimo številne prodajne pripomočke, kar jim omogoča dosegati boljše rezultate na ključnih trgih poslovanja. Po drugi strani pa prav tako za kupce pripravljamo številna usposabljanja, s čimer promoviramo naše proizvode in vse vidike njihove funkcionalnosti. Naš končni cilj je zadovoljstvo kupcev.

- **Razvoj zaposlenih:** Veliko vlagamo v naše zaposlene in njihovo znanje. Ker smo usmerjeni k stalnim izboljšavam procesov, je k temu naravnana tudi kultura podjetja. Organizacijska kultura podjetja temelji na rednem in stalnem spodbujanju vodij za zavzeto doseganje zastavljenih ciljev ter prevzemanju odgovornosti na vseh ravneh ter spodbujanju vseh zaposlenih k delitvi skupnih vrednot in ciljev. Za vsakega zaposlenega imamo oblikovan razvojni načrt, ki ga vsako četrletje pregledamo. Vodja in vsak posameznik tako vsake tri mesece pregledata uspešnost doseganja ciljev in se dogovorita o nadaljnjih korakih. S tem krepimo razumevanje med cilji podjetja in vsakdanjim delom posameznika ter poiščemo najboljše načine za nadaljnji razvoj sposobnosti posameznika. V letu 2013 smo se posebej osredotočili na proces razvijanja sposobnosti naših vodij. Uvedli smo poseben način usposabljanja, ki je namenjen za vse, ki vodijo sodelavce, t.i. Leadership pipeline. Po mnenju zaposlenih, imamo v podjetju kar 80% odličnih vodij.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Kateri so ključni poudarki z vidika vseh štirih funkcij na primeru vašega podjetja?

Naše podjetje je del mednarodnega podjetja oziroma korporacije Danfoss, ki pa ima ustrojen in standardiziran notranji sistem poročanja. Korporacija je organizirana po proizvodnih linijah/področjih zaradi velike diverzifikacije proizvodnje. Vsa podjetja morajo poročati podatke za letna in četrletna poročila v enakem poročevalskem okolju, s čimer je dosežena popolna transparentnost

O korporaciji Danfoss

Danfoss je bil ustanovljen leta 1933 v Nordborgu na Danskem. Danes korporacija Danfoss zaposluje okoli 22.500 ljudi in prodaja proizvode v več kot sto držav po vsem svetu. Leta 2013 so Danfossovi čisti prihodki od prodaje znašali 4,5 milijarde evrov, kar je 2% povečanje glede na leto poprej. Danfoss je danes vodilni svetovni ponudnik tehnologij, ki izpolnjujejo vse večje potrebe po oskrbi s hrano, energetski učinkovitosti, okolju prijaznih rešitvah in sodobni infrastrukturi. Široka paleta proizvodov in storitev se uporablja na področjih regulacije toplote v zgradbah, klimatizacije, hlajenja živil ter rešitev za obnovljive vire energije. Korporacija Danfoss je prav tako vodilna v proizvodnji hidravličnih in elektronskih sistemov ter komponent za mehanizacijo, ki se uporablja predvsem v kmetijstvu, gradbeništvu in transportu.

poročanja vseh podjetij. Določanje ciljev poteka po načelu razčlenjevanja od vrha navzdol do slehernega posameznika. Opredeljene imamo tri vrste ciljev: skupinski (finančni), medoddelčni in oddelčni (individualni). Skupinski (finančni) cilj je izračunan na podlagi doseženega poslovnega izida pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (t.i. EBITDA, angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) in prilagojen lokalnim razmeram. Sistem nagrajevanja vključuje tako finančna kot nefinančna merila (npr. nagrada razvojnikov je vezana na čas, in sicer od ideje proizvoda do njegovega plasiranja na trg). Aktivnosti in razumevanje planiranja so se v zadnjih letih spremenile. V preteklosti smo bili vajeni planiranja vsaj za tri ali petletno obdobje, danes pa planiramo za največ leto ali dve vnaprej. Sam proces planiranja je pri nas organiziran tako, da planiramo konec leta za naslednje leto, torej za naslednjih dvanajst mesecev. V tekočem letu pa potem vsake tri mesece pregledamo planske in realizirane postavke ter postavimo plan od tega trenutka dalje zopet za naslednjih dvanajst mesecev. Največjo pozornost namenjamo prodajno-

proizvodnemu planu, kjer njegove vrednosti spremljamo in po potrebi korigiramo na vsakih štirinajst dni. V osnovi doseganje zastavljenih ciljev in planov skrbno spremljamo po ključnih kazalnikih poslovanja. V povprečju imamo za vsako področje 5-6 ključnih kazalnikov, ki jih spremljajo vodje na vseh nivojih, seveda z namenom kontrole in pravočasnega ukrepanja.

Veliko se danes govori o obvladovanju tveganj. Kaj za vas pomenijo tveganja in kako jih obvladujete?

Na nivoju celotne skupine oziroma korporacije Danfoss pomeni obvladovanje vseh vrst tveganj pomemben element dolgoročnega razvoja. Tveganja delimo v dve skupini, in sicer poslovna ter finančna tveganja. Obvladovanje poslovnih tveganj je v celoti centralno vodeno in nadzorovano s strani korporacije Danfoss. Odraža se v aktivnosti izvajanja in sledenja postavljenih standardov kot v rednih nadzorih ocen stanj in morebitnih priporočil o konkretnih ukrepih. Kar se tiče finančnih tveganj, menim, da glede na strukturo prodaje in vire financiranja finančnim tveganjem v Danfoss Trati nismo resneje izpostavljeni. Mogoče bi izpostavil tveganje glede gibanja cen barvnih kovin, kar bi sicer lahko pomenilo tako poslovna kot finančna tveganja, vendar ga ob podpori ustreznih korporacijskih služb obvladujemo.

Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja? Je to po vašem mnenju ustrezno postavljena strategija?

V letu 2010 smo načrtali t.i. strategijo Core & Clear. Po štirih letih njenega uresničevanja lahko z zagotovostjo trdimo, da daje dobre rezultate. V osnovi strategija Core & Clear temelji na štirih elementih, in sicer (1) „core & clear“, kjer je poudarek na temu, da se osredotočimo na tista področja in trge, kjer že imamo vodilni položaj ali smo v procesu zavzemanja le-tega; (2) „kupci & inovacije“, kar pomeni, da inoviramo skupaj s kupci in za kupce; (3) „suvereno & prožno“ temelji na sposobnosti prilaganja spremembam na trgu s stalno usmerjenostjo k zagotavljanju vedno večje fleksibilnosti na vseh področjih poslovanja, še posebej na področju oskrbovalnih verig in (4) „navdušenje & učinkovitost“, ki temelji na definiranju jasnih in ambicioznih ciljev za vse zaposlene ter krepitvi njihovih sposobnosti. V več kot 35 letih

ENGINEERING
TOMORROW



delovanja na področju regulacije daljinskega ogrevanja smo razvili številne sposobnosti. Zaradi širokega standardnega programa proizvodov, pridobljenih izkušenj in tehničnega znanja, lahko svojim kupcem ponudimo rešitve po njihovi meri. Od konkurentov se razlikujemo tudi po močni blagovni znamki in učinkovitosti proizvodnje. S strani konkurentov se vedno bolj soočamo z njihovimi taktikami posnemanja na različnih nivojih. Govorimo tako o posnemanju posameznih proizvodov kot posnemanju poslovnih modelov na določenih geografskih trgih. Očitno je, da bo konkurenčni boj v prihodnosti še bolj izrazit, zato je pomembno, kako uspešni smo pri uresničevanju konkurenčne strategije. Naša konkurenčna strategija temelji na diferenciaciji kot osnovni pojavni obliki konkurenčne prednosti. Z vidika strateške usmerjenosti tako uresničujemo strategijo diferenciacije, in sicer v zgodnji življenjski dobi naših proizvodov ter strategijo stroškovne učinkovitosti, ko proizvodi preidejo v fazo zrelosti. Življenjska doba naših proizvodov je namreč lahko tudi do 20 let, v povprečju pa od 10-12 let.

Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Preprosto povedano, podjetja morajo vedeti, kam želijo. Kakorkoli, pa raziskave kažejo, da podjetja v praksi tega dostikrat ne vedo. Kako pa je pri vas - vaš pogled na vizijo?

V našem podjetju imamo jasno opredeljeno vizijo, ki nakazuje zeleno stanje v prihodnosti: „Danfoss Trata bo vrhunski poslovni in tehnološki center za področje prenosa toplote in regulacije

ogrevanja ter klimatizacije, z zaposlenimi, ki bodo svoje znanje zavzeto širili in soustvarjali trajnostni razvoj korporacije Danfoss“. Z uresničevanjem vizije želimo doseči dva temeljna cilja, in sicer (1) razviti tehnologije in proizvode, ki bodo omogočali narediti več z manj, s čimer bomo pripomogli k uresničevanju vse večjih zahtev po urejeni infrastrukturi, preskrbi s hrano, energetske učinkovitosti in okolju-prijaznih rešitvah; (2) dosegati finančna pričakovanja, kjer je naše temeljno merilo uspešnosti kazalnik EBIT (angl. Earnings Before Interest and Taxes), tj. poslovni izid pred obrestmi in davki.

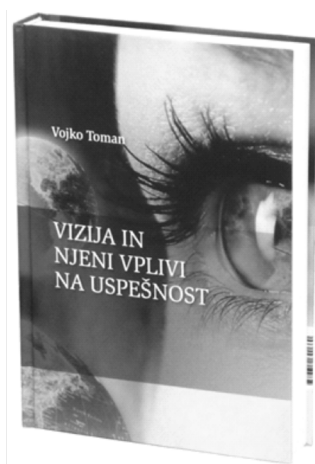
Kaj se po vašem mnenju lahko naučimo iz vaše prakse? Oziroma bolje rečeno, kaj svetujete našim bralcem?

Svetujem jim, da so pogumni in da se zavedajo, kako velik je dejansko svet. V našem podjetju smo se v preteklosti lotili zahtevnega prestrukturiranja in odprodaje celotnih prodajnih programov ter zapiranja proizvodnih enot. To je proces, ki smo ga morali izpeljati, zavedajoč se „no pain, no gain.“ In prav zaradi te pogumne odločitve in jasno zastavljenih ciljev smo danes na trgu še bolj uspešni, prepoznavni, konkurenčni in močni. Kot drugo pa bi poudaril: osredotočite se na dobiček. V korporaciji Danfoss smo usmerjeni na ustvarjanje dobička, to je naše ključno merilo uspešnosti. Dejstvo je, da na koncu vsi živimo od denarja, ki ga ustvarimo v podjetjih. Zato je moj nasvet, da se več pogovarjamo o samem ustvarjanju dobička in si zastavimo jasne cilje ter odgovornost, kaj bomo naredili, da ga bo naslednje leto več. Kajti dobiček je gorivo, nujno potrebno za razvoj podjetij, to se moramo zavedati.

Novosti s področja strokovne literature

Knjiga: Vizija in njeni vplivi na uspešnost

Avtor: dr. Vojko Toman



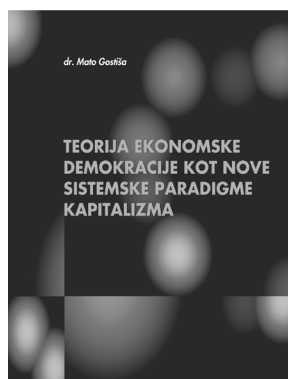
Avtor obravnava zelo aktualno temo na področju organizacije in managementa na sploh, še posebej pa z vidika naših podjetij in managerjev. V praksi in teoriji se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo in na mnoga od teh odgovori znanstvena monografija, kjer je vizija jasno opredeljena, pojasnjeni razlogi, zaradi katerih je vizija potrebna, ter navedene značilnosti

in vsebina vizije. Predstavljen je nov pristop oziroma način ustvarjanja vizije. Seveda pa ni dovolj samo ustvariti vizijo, ampak jo je treba tudi uveljaviti in uresničiti. Predstavljen je proces uveljavljanja vizije, brez katerega vizija ostane bolj ali manj le črka na papirju ali misel v glavi. Znanstvena monografija je podprta z empirično raziskavo, ki potrjuje, da so podjetja z vizijo uspešnejša od tistih brez nje. Znanstvena monografija jasno obravnava eno od pomembnih faz v strateškem in kriznem managementu ter s teoretičnimi in empiričnimi ugotovitvami prispeva k razumevanju vizije in k povečanju uspešnosti.

Naslov:	Vizija in njeni vplivi na uspešnost
Avtor:	dr. Vojko Toman
Založba:	Fakulteta za upravo, UL
Št. strani:	390
Leto izdaje:	2014
ISBN:	987-961-262-066-0
Oblika :	Trda vezava

Knjiga: Teorija ekonomske demokracije kot nove systemske paradigme kapitalizma

Avtor: dr. Mato Gostiša



V zadnjem času se v ekonomskih, socioloških in političnih razpravah vse pogostejše omenja tudi ideja »ekonomske demokracije« kot možne nove smeri družbeno-ekonomskega razvoja, ki pa je v teoriji in praksi še vedno precejšnja neznanka. Iz tega razloga se vse bolj kaže potreba po znanstvenih delih, ki bi se boljše ukvarjala

z raziskovanjem te ideje in njene morebitne praktične uporabnosti pri iskanju poti iz aktualne družbenorazvojnne krize.

Avtor se že več kot poldrugo desetletje intenzivno ukvarja s teoretičnim raziskovanjem ekonomske demokracije, kakor tudi s konkretnimi oblikami njenega uveljavljanja v praksi, izsledke svojih raziskovanj pa je zdaj strnil v pričujoči knjigi »Teorija ekonomske demokracije kot nove systemske paradigme kapitalizma«. Knjiga utegne biti zanimiva tudi kot neke vrste »učbenik« sodobnega participativnega managementa, kajti avtor v njej zelo podrobno predstavi tudi teorijo, prakso in empirične znanstvene študije s področja razvoja različnih sodobnih oblik t. i. organizacijske participacije zaposlenih oziroma »delavske participacije« (sodelovanje pri upravljanju, udeležba pri dobičku, delavsko delničarstvo in druge oblike notranjega lastništva zaposlenih, vključno z delavskim združenstvom), ki sicer brez dvoma predstavljajo prve zametke presejanja klasičnega

meznega položaja zaposlenih in bodočega celovitega sistema ekonomske demokracije.

Naslov:	Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma
Avtor:	dr. Mato Gostiša
Založba:	ŠCID, Študijski center za ekonomsko demokracijo
Št. strani:	454
Leto izdaje:	2014
ISBN:	978-961-90759-3-7
Cena:	39 EUR

Knjiga: Temelji managementa in organizacije

Avtorji: prof. dr. Vlado Dimovski, prof. dr. Sandra Penger, asist. dr. Judita Peterlin, asist. Barbara Grah, asist. Dunja Turk, Klemen Šalamon, asist. mag. Matej Grošelj



Avtorji v knjigi Temelji managementa in organizacije obravnavajo temeljne koncepte s področja managementa in organizacije, pri tem pa izhajajo iz opredelitve procesa managementa kot procesa planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Knjiga ponuja bralcu vpogled v celovito razumevanje temeljnih funkcij in uresničevanje strategij, ki mu sledi spremljanje

uresničevanja in izvajanje morebitnih popravljivih ukrepov. Hkrati knjiga bralca seznani s sodobnimi pristopi na področju procesa managementa, primernimi

za turbulentno okolje, v katerem živimo. Prav tako vsa poglavja smiselno povezujejo teoretične koncepte s primeri iz prakse slovenskih in globalnih organizacij tako iz profitnega kot neprofitnega sektorja. Hitre spremembe v poslovnem okolju ključno vplivajo tudi na razmišljanje o vodenju in njegovih stilih. S pomočjo te knjige bo bralec spoznal osnovne pojme vodenja, razliko med managerjem in vodjo, avtorji ponujajo tudi vpogled v paradigmo in trende vodenja 21. stoletja, vključno z učečo se organizacijo in avtentičnim vodenjem. Na koncu poglavij so zapisani zgledi akcijskih vaj zgodb uspešnih vodij iz različnih praks ter dodana vprašanja za razmislek. Besedilo knjige bogati kar 61 barvnih objektov, tabel in slik, ki bralca popeljejo v svet najnovejših trendov in izzivov na področju managementa v praksi.

Naslov:	Temelji managementa in organizacije
Avtorji:	prof. dr. Vlado Dimovski, prof. dr. Sandra Penger, asist. dr. Judita Peterlin, asist. Barbara Grah, asist. Dunja Turk, Klemen Šalamon, asist. mag. Matej Grošelj
Založba:	Ekonomska fakulteta UL
Št. strani:	159
Leto izdaje:	2014
ISBN:	978-961-240-285-3
Oblika :	mehka vezava
Cena:	24,90 EUR

Povzetki - Abstracts

Implementation of strategies in firms and other organizations

Miha Rozman, Rudi Rozman

Although the process of strategic planning does not represent an easy task, the implementation of the proposed strategies is considered as even more difficult challenge. The main reason for the inadequate implementation of strategies - as seen by different authors - lies in an organization that does not take into account the characteristics of the strategies. They are carried out differently than routine activities, with a different organization and organizational culture, both associated with projects. This paper discusses the process of implementing strategies proposed by the strategic plan. The article displays the link between strategies and projects, the process of project management, and the interaction of projects in programs and project portfolios. The emphasis is on the process and appropriate organization for project execution in practice. Authors connect project management with the annual updating of strategic plans and propose both substantive and organizational solutions. They claim that companies should prepare for project organization and propose activities to ensure it.

Key words: strategic plan, strategy, project, project management, organization

Vision Content

Vojko Toman

The term vision is often used in scientific and technical literature, but it should be noted that different authors understand it differently and often discuss it inadequately. Lots of questions regarding vision arise in practice and in theory and we answer a lot of them in the article, in which we clearly define vision, explain reasons for its necessity and provide its characteristics. Vision content and its elements are presented in detail. The proposed elements may

serve as a useful framework for the creation and evaluation of the vision. The results of empirical research about the vision content of Slovenian companies are presented and the differences between the vision, mission and strategy are explained.

Key words: vision, vision content, mission, strategy

The effects of »suitable« organization structures and wage systems on business success

Peter Mlakar

The crisis is the right time to improve organizational effectiveness and business performance, introduction of changes and streamlining operations. In the first part of the paper we emphasize the importance of strengthening internal factors of business in which we can influence with our own decisions. In the second part of the paper we outline right measures and improvements in the functioning of the human, designing organizational structures and defining cooperative management. Particular attention is devoted to running the implementation and application of payments and incentives at work. In the third part of the paper we emphasize the importance of strengthening the organizational, managerial and expert potential of the company. We believe that the role of people at work makes sense to address multifaceted - from the perspective of systemic arrangements in the light period in the life curve and from the perspective of the development of human potential.

Key words: organizational effectiveness, successful business, internal factors of business, the wage system, the role of employees

Corporate governance in (Slovenian) companies

Rudi Rozman

Corporate governance is an organizational function or process which - especially in socioeconomic regard - strongly influences the

business of companies and their success. It makes a few most important decisions in companies and other formal social units. Despite its importance most theoreticians as well as practitioners share the opinion that corporate governance is rather poor. Also media often report about problems caused by poor corporate governance. The author shares the mentioned opinions. However, he thinks that poor governance is not only due to many discussed problems but mainly derive from the misunderstanding of corporate governance and its relationship to top management. In the paper he lists most discussed problems and their solutions. Yet, he focuses on a few basic problems, discusses them and proposes solutions. These problems include above all the misunderstanding of corporate governance, the demarcation of it and management and within governance the organization of direction and supervision. He also added some thoughts on the role of labor within corporate governance.

Key words: (corporate) governance, management, direction, supervision

Harmful use of »workstation« legal conception

Miran Mihelčič

In Slovenian practice the expression »workstation« is used also for conceptions, which have hardly any connection with the place notion of workstation. In this field we are witnesses to an unacceptable gap between theory and practice of organization and organizing in numerous Slovenian firms and other formal social units (FSUs). This gap has caused negative consequences on efficiency and effectiveness of Slovenian economy and its society as a whole. Therefore, the author – concerning almost fetishistic perception of “workstation” – begins with the explanation of theoretical starting-points, relating to organizational elements of working process. Later, estimating the legal text, regarding the workstation, as improper, he offers to managers in FSUs suggestions for more adequate use of theoretical starting-points in their efforts to achieve more flexible organisation of FSUs.

Key words: workstation, organisation, formal social unit, field of competence, task assignment

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 managerkse 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 organizacijski ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne sme biti daljša od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki ali samo predstavitev pred kratki izdane strokovne literature.

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

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je potrebno 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 čimbolj preprosto povzame pglavitne 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 razmakom 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 Times New Roman fontu.

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.