



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IV, številka 1, februar 2012

Kazalo

3 Prof. dr. Rudiju Rozmanu ob 70-letnici!

4 Uvodnik

Miran Mihelčič

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja

Vilma Pogačar

14 Uresničevanje strategije profitnega centra orodjarna v podjetju LTH Ulitki s pomočjo sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti in managerski nadzor

Urban Žargi

24 Značilnosti vodenja v slovenskih osnovnih šolah

Katarina Dolgan

Razmišljanja

32 Iz dela naše sekcije za izrazje (SI)

Miran Mihelčič

Informacije

35 2. mednarodno posvetovanje Društva slovenska akademija za management z naslovom: "Organizacijske spremembe za dinamično ravnoesje"

36 Predstavitev knjige "Management"

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts



Prof. dr. Rudiju Rozmanu ob 70-letnici!

Prof. dr. Rudi Rozman te dni praznuje 70. obletnico rojstva. Prav je, da zaradi njegovega prispevka k organizacijski znanosti in vedi o managementu, posredovanja znanja mnogim študentom, njegovih prijateljskih odnosov s sodelavci, študenti in kolegi prikažemo njegovo bogato delo, za katero upamo, da še ni končano. Rodil se je 5. marca 1942 na Jesenicah. Po končani gimnaziji se je vpisal na Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, kjer je leta 1965 diplomiral z odlično ocenjeno diplomsko nalogo *Uspešnost poslovanja podjetja v nemški in naši ekonomiki podjetij*. Zaposlil se je v Železarni Jesenice, ob delu pa nadaljeval podiplomski študij na Poslediplomski šoli Instituta ekonomskih nauk v Beogradu, kjer je magistriral leta 1970 z delom *Sistem planiranja in priprave proizvodnje v podjetju*.

V Železarni Jesenice je najprej delal kot strokovni sodelavec v plansko-analitskem oddelku, kjer je vpeljal metode operacijskih raziskav, linearnega in mrežnega programiranja. Kot vodja oddelka za planiranje in analize je nadgradil organizacijo dela, od programov do poročil o analizah, si prizadeval za kakovost analiz in načrtovanja ter s tem povečal ekonomsko razmišljanje v podjetju. Strokovno se je usmeril predvsem v analize poslovanja, letne in dolgoročne načrte, kar je predstavil tudi na vsakoletnih portoroških posvetovanjih ZES, ki se jih udeležuje od leta 1974 naprej. Ko je v železarni postal direktor sektorja za ekonomiko, je njegovo delo postalo pretežno managersko, pri čemer se je srečal tudi z upravljanjem, kar je postalo eno od njegovih področij preučevanja. Ukvarjal se je tudi z organizacijo, tako tehnično kot družbeno, ter sodeloval pri pripravi načrtov, investicijskih programov za velike investicije ipd.

Po opravljenem magisteriju je začel sodelovati z Ekonomsko fakulteto, najprej pri raziskavi proizvodne dejavnosti podjetij, tudi na ameriških univerzah Cornell in Bloomington, na podlagi česar je postavil temelje predmeta Management proizvodnje. Po vmesnih treh letih dela na Institutu za trženje, ekonomiko in operacijske raziskave se je leta 1980 zaposlil v Slovenskih železarnah kot vodja oddelka za načrtovanje. Tu je spoznaval načrtovanje in management velikega sestavljenega podjetja in se ukvarjal s strateškim načrtovanjem, zahtevnimi analizami, letnim načrtovanjem in organizacijo. Sodeloval je tudi v Splošnem združenju črne in barvaste metalurgije.

Doktorsko disertacijo *Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah* je uspešno zagovarjal leta 1989 na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer se je leto za tem tudi zaposlil. V začetku je izvajal predmete Organizacija proizvodnje in Ekonomika podjetja, pozneje pa tudi Analizo poslovanja. Leta 1993 je v zbirki Manager izdal knjigi *Planiranje poslovanja podjetja* in *Management*. Slednja, ki je nastala v sodelovanju

z dvema soavtorjema, je postala učbenik za novi predmet Management, katerega nosilec je ostal vse do upokojitve. Prvotne tri predmete je pozneje predal svojim asistentom in kolegom, sam pa razvil predmet Projektni management, pozneje pa tudi specialistični študij projektnega managementa. Od svojega mentorja prof. dr. Filipa Lipovca je prevzel predmet Teorija organizacije, nadgradil predmet *Analiza in oblikovanje organizacije* ter razvil predmet Sodobne organizacijske teorije. Med študenti je bil priljubljen, kar kaže tudi veliko število mentorstev diplomskih, magistrskih in doktorskih del. Vodil je tudi specialistični program managementa in mednarodni program managementa, ki ga je Ekonomska fakulteta izvajala skupaj z Mednarodnim centrom za javna podjetja doma in v Indiji.

Portoroške posvete je zamenjal s posvetovanji dveh mednarodnih strokovnih združenj EGOS in Euram, na katerih je predstavljal izvirne prispevke iz upravljanja in ravnanja, pa tudi teorije organizacije. Leta 2004 je organiziral kolokvij EGOS-a v Ljubljani. Je ustanovni član društva Slovenska akademija za management in njen prvi predsednik. V društvu si prizadeva za spoznavanje in širjenje znanja o managementu in organizaciji. Poudarja povezavo teorije in prakse, ni mu všeč zapiranje fakultet v svoje kroge, kjer iščejo rešitve za probleme, ki ne obstajajo, medtem ko v življenju praktiki iščejo rešitve za prave probleme, a imajo premalo časa za pridobivanje znanja.

V svojem delu je sistematičen in dosleden. Pri raziskavah in diskusijah vidi celotno sliko in povezanost posameznih področij s temeljnimi zakonitostmi. Obravnava probleme, ki obstajajo v praksi, na podlagi česar gradi teorijo. Je analitičen in logičen: spozna bistvo problemov, ki jih obravnava, in zna odmisлити nebstveno. Zavzema se za uporabo slovenskih strokovnih izrazov in za širjenje prepričanja, da je naše vedenje o managementu in organizaciji najmanj enakovredno vedenju v razvitejših državah. Lahko rečemo, da je s svojim delom močno zaznamoval področje managementa in organizacije pri nas.

Leta 2011 se je upokojil. Vemo, da se njegovo delo z upokojitvijo ne bo končalo. Knjiga *Management*, ki bo v soavtorstvu izšla v marcu, in zlasti njegovo sodelovanje v okviru Slovenske akademije za management kažeta, da bomo še lahko sledili njegovim bogatim spoznanjem. Ob jubileju mu želimo še veliko zadovoljstva doma, pa tudi v druženju z nami. Ob upokojitvi je dejal, da ni dovolj, da profesor sodeluje s kolegi in uči študente; dober predavatelj pusti sledi in vsaj malo spremeni ljudi, s katerimi biva, podobno kot tudi drugi vplivajo nanj. V skladu z njegovo teorijo: razmerja so tista, ki nas zaznamujejo in določajo. Lahko mu zagotovimo, da so oblikovala vse, ki so se srečali z njim.

Uvodnik

V enem od prispevkov boste našli več o delu sekcije za izrazje pri našem društvu. Sekcija smo oblikovali zato, ker so razmere pri uporabi ustreznih izrazov za strokovne pojme na področju organizacijske znanosti in s tem tudi ravnanja (managementa) kot temeljne praktične discipline, ki izhaja iz tega področja, več kot zaskrbljujoče. Problem izrazov ni povezan s črkarsko pravdo, kot bi to kdo utegnil prikazovati. Člani sekcije so prepričani, da lahko do uporabe pravih izrazov vodi le dobro razumevanje številnih vsebin na področjih organizacije in ravnanja. Velja pa tudi obratno: neko dobro zamišljeno vsebino je treba potrjevati tudi z uporabo ustreznih izrazov.

Raznovrstno izražanje za enake vsebine je namreč škodljivo. Bralca, gledalca ali poslušalca lahko tako zmede, da po srečanju z različnimi izrazi treh, štirih avtorjev za isti pojem, pogosto celo v okviru iste revije, časopisa ali oddaje, ve manj kot pred tovrstnim »usposabljanjem«. Nemajhen delež vzrokov za tak položaj je povezan s tem, da nekateri ustvarjajo »svoja« strokovna dela ali svojo govorico predvsem na temelju površnega prevajanja tujih, praviloma angleških, besedil v slovenski jezik, in to ob nespoštovanju slovničnih pravil ter z nesprejemljivim dodajanjem slovenskih končnic angleškim besedam.

V sekciji si je pet še aktivnih članov (Milena Alič, Miran Mihelčič, Marko Pregelj, Rudi Rozman in Andrej Škarabot) delo oblikovalo tako, da so si nekaj najbolj žgočih področij spornega izražanja razdelili v podrobnejšo obravnavo vsakemu od njih. Gre za področja poimenovanja organizacijskih funkcij, pojme, povezane z učinkovitostjo in uspešnostjo, razlikovanja med skupinami in ekipami, dela na projektih ter kakovosti. Pripravljeno gradivo, ki si ga člani pošljejo pred delovnim sestankom – vsega so bili do sedaj štirje –, na približno dvournih sestankih podrobno obravnavajo na podlagi konkretnih pripomb in ob usmerjevalnih priporočilih. Gradivo ima praviloma pet sestavnih delov: uvod, preglednico angleških ter priporočenih, dopustnih in neprimernih slovenskih izrazov za posamezne

pojme, utemeljitve izrazov, primere uporabe ter predloge raziskav o izrazih.

Po dvakratni obravnavi na sekciji avtor pripravi gradivo za objavo ter ga s tem »odpre« za obravnavo v klepetalnici vsem članom društva in posredno tudi drugim zainteresiranim. S tem zapisom dajemo tudi priporočilo vsem članom društva, da objavljeno gradivo posredujejo tudi svojim znancem, za katere vedo, da jih ta problematika zanima. Člani sekcije so zainteresirani tudi za opozorila, povezana s primeri neustrezne uporabe že obravnavanih pojmov, ter tudi za napotke, kateri so tisti izrazi, ki naj bi se jim prednostno posvetili v nadaljevanju.

Pomemben korak pri preprečevanju rabe nedopustnih izrazov naj bi storili tudi v tej reviji, saj je avtorje pri recenziji njihovih prispevkov treba nujno opozoriti na morebitna neskladja izrazov, ki jih uporabljajo, z izrazi, ki jih priporočamo v sekciji oziroma – pozneje – v društvu.

Miran Mihelčič

Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja

Vilma Pogačar

e-pošta: vilma.pogacar@gmail.com

Povzetek

Uspešen in učinkovit sistem upravljanja podjetij je bistvo sodobnega gospodarstva, temelječega na tržnih načelih kapitalistične družbenoekonomske ureditve. Vprašanje upravljanja podjetij je nedvomno pomembna in aktualna tema tako za lastnike podjetij kakor tudi za vse udeležence, ki vplivajo na podjetja ali podjetja vplivajo nanje.

Problematika upravljanja podjetij, ki je v tem prispevku obravnavana, se nanaša na ugotovitve, da upravljanje pogosto ne deluje ustrezno, pogosto je nerazumevanje vloge upravljanja, pogoste so kritike upravljanja tudi pri nas in glede na povedano se odpira tudi razprava o ustreznosti modelov upravljanja.

Bistvo eno- oziroma dvotirnega sistema upravljanja je povezano z vprašanjem, ali isti upravljavski organ usmerja in nadzira poslovanje ali to delata različna organa. Angleško-ameriški model je enotirni, saj v njem usmerja in nadzira delovanje usmerjevalni odbor; nemški model je dvotirni, saj v njem poslovanje usmerja predstojništvo, ki je hkrati upravljavni in glavni ravnateljski organ, celotno poslovanje pa nadzira nadzorni svet, ki je samo upravljavski organ.

Zgodovinske, kulturne in ekonomske ter tudi politične razmere so po državah in tudi po gospodarskih panogah različne. S svojimi značilnostmi vplivajo na to, kakšen model upravljanja je za kakšno podjetje najprimernejši. Zato ni mogoče dokončno reči, da je en sam model upravljanja podjetij najustreznejši v vseh okoljih.

Ključne besede: upravljanje, ravnateljstvo, enotirni angleško-ameriški model, dvotirni nemški model.

1 Uvod

Uspešnost podjetij je večinoma odvisna od strateških, to je usmerjevalnih in nadzornih odločitev o celotnem poslovanju. Te odločitve sprejemajo bodisi lastniki podjetij sami bodisi upravljavci, ki jih izberejo, da bodo čim boljše ščitili njihove interese. Da je upravljanje izjemno pomembno, kaže vrsta del in razprav o njem; njegovo zahtevnost pa poudarjajo občasni, tudi medijsko odmevni, večji primeri neučinkovitega upravljanja.

Na vprašanje, kako doseči čim ustrežnejše upravljalvske in managerske odločitve ter obenem varovati interese lastnikov, odgovarjajo različne države različno. Predvsem se pojavljajo primerjave med angleško-ameriškim enotirnim in nemškim dvotirnim modelom upravljanja in ravnanja (Rozman, 2002, str. 155). Enotirni oziroma dvotirni model upravljanja sta različici upravljanja delniških

družb ali korporacijskega upravljanja. Za oba modela so značilne tako prednosti kot slabosti. Zato je pomembno vprašanje, kateri od modelov je ustrežnejši oziroma kdaj je eden ustrežnejši od drugega. Zaradi vse večje povezanosti gospodarstva in procesa globalizacije pa se utemeljeno zastavlja tudi vprašanje, ali je možen razvoj v smeri zblíževanja obravnavanih modelov upravljanja.

V Sloveniji je bil na začetku tranzicije (leta 1993) po vzoru nemškega modela uzakonjen dvotirni model upravljanja. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo (leta 2004) in s spremembo zakonodaje pred šestimi leti pa je prišlo do zakonske možnosti izbire med eno- in dvotirnim modelom upravljanja. Tako je tudi pri nas prišlo v ospredje vprašanje, kateri sistem izbrati ter ob katerih predpostavkah in okoliščinah je eden ustrežnejši od drugega.

2 Opredelitev upravljanja

Različne opredelitve upravljanja (angl. governance) zajemajo določitev namena te pomembne organizacijske funkcije, razmerja med organi upravljanja in ravnateljevanja (angl. management), način zagotavljanja uresničitve interesov lastnikov in drugih udeležencev ter način določanja ciljev in strategij ter nadzora njihovega uresničevanja.

Kralj (2003, str. 7) upravljanje podjetja razume kot razpolaganje z njim, njegovo usmerjanje in nadziranje managementa v doseganju poslovnih izidov s strani lastnikov ali ustanoviteljev. Funkcija upravljanja je funkcija lastnikov podjetja, ki pa nimajo v sodobnem razvitem podjetju veliko vpliva, meni Lahovnik (2003, str. 59). Sistem upravljanja določa temeljna pravila glede pravic nadzora in pogoje, pod katerimi se izvaja, pravila glede prevzemanja tveganja in ne nazadnje pravila glede delitve ustvarjene dodane vrednosti v podjetju.

Lipovec (1987, str. 52) v svoji opredelitvi strne tri vidike upravljanja. Upravljanje je zanj organizacijska funkcija, ki je (1) opredeljena družbenoekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja, (2) ki je vir vse oblasti v podjetju in (3) ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Z družbenoekonomskega vidika upravljanje lahko opredelimo kot svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje. Upravljalno funkcijo opravlja lastnik podjetja, ki je nosilec gospodarjenja. Skrbi za to, da se vsi ljudje v podjetju vedejo tako, da so zaščiteni interesi lastnikov, da njihova medsebojna razmerja ustrezajo osnovnim interesom lastnikov in da vse poslovanje poteka v skladu s temi interesi. Družbenoekonomski način gospodarjenja okvirja upravljanje, ki ne more slediti drugim interesom, kot jih postavlja način gospodarjenja (kdo gospodari in v čigavem interesu, vrsta lastnine, cilji in poslanstvo). Če bi upravljanje to poskušalo, bi bil način gospodarjenja neustrezen in ohranitev sistema v nevarnosti. S tem, da upravljanje sledi družbenemu načinu gospodarjenja, ga tudi ohranja (Rozman, 2011, str. 182).

Organizacijskostrukturno določilo opredeli organizacijo kot sistem razmerij med člani združbe, ki se kažejo kot ravnalna ali managerska struktura. Določajo jo zadolžitve, odgovornost, avtoriteta in vloga v komuniciranju. Ravnalna struktura tako določa položaj vsakega člana v združbi v organizacijskem smislu. Te strukture se vedno

razvijejo v procese: tehnični, motivacijski, oblastni in komunikacijski proces (Rozman, 2011, str. 176), saj šele procesi zagotavljajo ustrezno delovanje. Zaželeno je taka organizacijska ravnalna struktura, ki bo zagotavljala namensko doseganje ciljev združbe. Struktura upravljanja določa razmerja med najvišjimi organi v podjetju in zagotavlja namensko doseganje interesov lastnikov in drugih udeležencev.

Upravljalno-ravnalni proces sestavljajo faze načrtovanja, uveljavljanja in nadziranja, pa tudi odločanja, vendar ne kot posebne faze, temveč kot da vsaka faza in vsak njen delček poteka z odločanjem. Pri tem se zastavlja vprašanje, katere odločitve šteti v upravljanje in katere prepustiti ravnateljem. Vse odločitve se začenjajo v upravljanju in se nadaljujejo v ravnateljevanju, tako da smiselno govorimo o enotnem upravljalno-ravnalnem procesu. Upravljanje je povezano z odločanjem o celotnem poslovanju. To so predvsem odločitve o načrtovanju in nadzorovanju celotnega poslovanja, medtem ko sta organiziranje in vodenje prepuščena le ravnateljem (Rozman, 2011, str. 184).

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD), v nadaljevanju OECD, ocenjuje, da je (korporacijsko) upravljanje eden od ključnih elementov za izboljšanje ekonomske uspešnosti in rasti kot tudi za povečanje zaupanja vlagateljev. Upravljanje sestavlja nabor odnosov med managerji družbe, upravnim odborom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami. Upravljanje določa tudi organizacijo, ki podpira cilje družbe in nadzor njihovega doseganja. Okvir upravljanja je odvisen od pravnega, regulatornega in institucionalnega okolja. Poleg tega lahko vplivajo na ugled in dolgoročen uspeh družbe tudi dejavniki, kot so poslovna morala ter odgovornost družbe do okoljevarstvenih in družbenih interesov skupnosti, v kateri družba deluje (OECD, 2004, str. 11–12).

Evropska komisija (2011, str. 2) poudarja, da je upravljanje tradicionalno opredeljeno kot sistem, s katerim se podjetja usmerja in nadzoruje, ter kot sklop odnosov med managementom podjetja, njegovim svetom (nadzornim svetom oziroma upravnim odborom), delničarji in drugimi interesnimi stranmi. Okvir za upravljanje podjetij za podjetja, ki kotirajo na borzi v Evropski uniji, je zmes zakonodaje in nezavezujočega prava, vključno s priporočili in pravilniki o upravljanju podjetij.

3 Razvoj in prikaz dveh modelov upravljanja in njune značilnosti

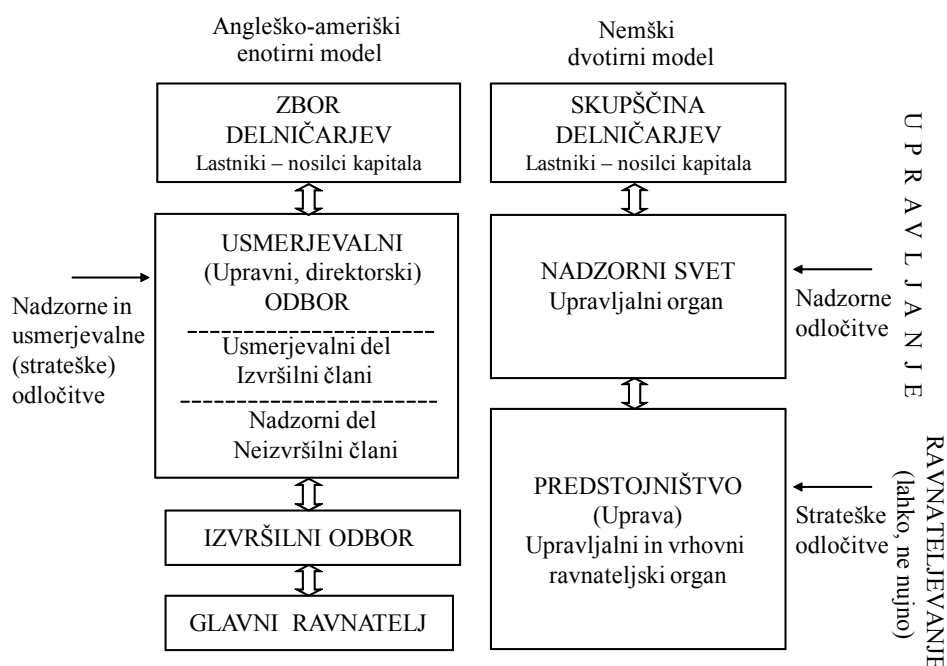
3.1 Razvoj upravljanja

S kratkim pregledom zgodovinskega razvoja gospodarjenja ugotovimo, da je v preprosti blagovni proizvodnji lastnik tisti, ki sam neposredno dela. O svojem premoženju odloča na temelju dela. Ob uspešnem gospodarjenju poveča svojo lastnino in zaposli najemne delavce. Njegov delež v neposrednem delu, v izvajanju, se zmanjšuje, povečuje pa se uravnavanje, usklajevanje dela zaposlenih. Z rastjo podjetja pa postaja odločanje vse zahtevnejše. Lastnik je zato prisiljen zaposliti poklicne ravnatelje, ki se jih je prijelo ime managerji, da so mu pomagali pri uravnavanju njegovega podjetja. Tako je prišlo do delitve sprva enotne funkcije upravljanja podjetja na: (1) funkcijo upravljanja in (2) funkcijo managementa. Nadaljnji gospodarski razvoj je zahteval združevanje potrebnega kapitala, ki ga je v podjetje vložilo več lastnikov. Tak razvoj je prispeval k evoluciji funkcije upravljanja s podjetjem. Ta funkcija zdaj ni več pomenila preprostega odnosa med lastnikom in njegovimi managerji, saj je bil ta odnos nujno nadomeščen s spletom razmerij med več lastniki pa tudi razmerji do njihovih managerjev (Pučko, 2007, str. A2).

Upravljalna funkcija se je z večanjem števila lastnikov in zahtevnostjo odločitev morala organizirati in razviti v strukturo upravljanja. Osnovno vprašanje je, kako upravljanje zagotavlja, da ravnateljstvo podjetja v poslovanju zasleduje in uresničuje njegove cilje in politiko. Upravljanje večji del procesa zastavljanja ciljev in politike prenaša v naloge ravnateljstva, v tem smislu je ravnanje izvršilna funkcija upravljanja, zadrži pa splošen nadzor nad procesom, ocenjevanje rezultatov in seveda imenovanje ravnalnega osebja. Funkcija ravnanja pri tem temelji na zaupanju (Lahovnik, 2003, str. 60).

Vsebinsko je torej nemogoče ločiti upravljanje in ravnateljstvo. Iz organizacijskih razlogov pa mora ločitev obstajati. Na vprašanje, kako doseči čim ustrežnejše managerske odločitve in obenem varovati interese lastnikov, odgovarjajo različne države različno. Najpogostejše lastniki (v angleško-ameriškem modelu) ali pa zakonodajalec (v nemškem modelu) določijo razmejitve med obema skupinama odločitev (Rozman, 2011, str. 183).

Najrazvitejša oblika lastniškega upravljanja je delniška oblika. Upravljalna oblast delničarjev temelji na vloženem kapitalu, delnicah. Danes sta uveljavljeni dve značilni gledanja na sistem upravljanja delniških družb, ki jima sledi tudi praksa. Pravzaprav imamo opravka z dvema modelskima pogledoma na upravljanje delniške



Slika 1. Organi upravljanja in ravnanja v eno- in dvotirnem modelu

Vir: Prirejeno po Rozmanu, *Teorija razmerja med upravljanjem in ravnateljstvom*, 2011, str. 189–193.

družbe. Ta dva modelska pogleda se pojavljata z različnimi poimenovanji. Tako mnogi avtorji govorijo o »zunanjem« (angl. outsider model) in »notranjem« modelu (angl. insider model) upravljanja. Prvi model se pojavlja tudi pod imenom angleško-ameriški, drugi pod imenom nemški model. Poznana sta tudi kot eno- in dvotirni model upravljanja podjetja (Pučko, 2007, str. A3).

3.2 Značilnosti eno- in dvotirnega upravljanja

Značilnosti eno- in dvotirnega modela lepo pokaže struktura organov upravljanja in ravnanja obeh modelov, kar shematično ponazarja slika 1.

Značilnost enotirnega modela je delovanje usmerjevalnega in nadzornega dela upravljanja v enem samem organu družbe, to je v usmerjevalnem odboru. Funkcija strateškega načrtovanja ali usmerjanja ni jasno ločena od funkcije nadzora. Usmerjevalni odbor tako usmerja kot nadzira. Ločeno pa je upravljanje, ki poteka le v usmerjevalnem odboru (zato ga lahko poimenujemo kot upravni odbor) in ravnateljevanje, ki je v rokah glavnega ravnatelja ali izvršilnega odbora. Pri tem velja poudariti, da gre v enotirnem modelu v primeru izvršilnega odbora le za ločitev izvršilnega osebja od usmerjevalnega odbora, ki pa mu usmerjevalni odbor določa pooblastila in tudi postavi in izbere člane.

V dvotirnem modelu, v katerem je nadzorna funkcija institucionalno in personalno ločena od usmerjanja, je upravljanje razdeljeno na dva različna organa, na nadzorni svet, ki je pristojen le za nadzorne odločitve, in na predstojništvo (upravo), ki sprejema usmerjevalne (strateške) odločitve (Tricker, 1999, str. 160). Prav to dejstvo opredeljuje dvotirnost modela. Razmejitve upravljanja in ravnateljevanja pa v tem modelu ni jasna, kajti predstojništvo ali uprava je organ upravljanja in obenem najvišji ravnateljski organ. V dvotirnem modelu je predstojništvo samostojen organ, ki odgovorno usmerja in vodi poslovanje. Člane uprave imenuje in odstavlja nadzorni svet.

Zaposleni imajo v dvotirnem nemškem modelu upravljanja delniških družb možnost soupravljanja v nadzornem svetu. Ob tem naj opozorimo na neodvisni položaj nadzornega sveta (Kocbek et al., 2010, str. 48). Čeprav je v zakonu nespretno rabljena formulacija »člani nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev« ali »člani nadzornega sveta, ki zastopajo interese zaposlenih«, pri tem ne gre za

nikakršno neposredno zastopanje interesov v smislu vezanosti na navodila in smernice, ki bi izključevala njihovo samostojnost, ker mora nadzorni svet zastopati interese družbe kot celote, pri čemer lahko ti interesi odstopajo od interesov delničarjev, posameznih skupin delničarjev ali pa interesov zaposlenih.

V angleško-ameriškem modelu upravljanja v glavnem ne poznajo soudeležbe delavcev in drugih udeležencev v upravljanju. Za angleško-ameriški sistem pa je tudi sicer značilna večja pogodbeno svoboda glede urejanja razmerij. Eno- in dvotirni model se torej razlikujeta predvsem po posebnem organu nadzora, ki pri dvotirnem modelu nadzoruje vodenje poslov predstojništva. Enotirni model take oblike nadzora nima.

Deleži v delniški družbi se imenujejo delnice, ki so vrednostni papirji, pri katerih je članstvo v družbi inkorporirano v listini. Na podlagi imetništva delnice imajo delničarji premoženjska in upravljavka upravičenja. Najpomembnejša premoženjska pravica je pravica do dividende, torej pravica do udeležbe pri družbinem bilančnem dobičku. Upravljavske pravice delničarjev so pravice do udeležbe na skupščini, pravica do informacij na skupščini, glasovalna pravica in pravica do izpodbijanja sklepov skupščine (Rajgelj, 2007, str. 75).

Rozman (2002, str. 155) pravi, da je skupščina delničarjev ali zasedanje lastnikov podjetja predvsem potrjevanje zaključnega računa podjetja, višine dividende, imenovanje revizorja in imenovanje članov nadzornega sveta. Vloga skupščine in zasedanja lastnikov je načeloma pomembna, saj potrjuje ključne odločitve o podjetju. Kljub temu potrjevanju ključnih odločitev pa se vloga lastnikov v odločanju o podjetju zaradi vrste razlogov zmanjšuje in postaja zanemarljiva.

4 Razlogi za izbiro enega ali drugega modela

4.1 Dejavniki izbire modela upravljanja

Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja delniških družb je pokazala, da je različnost modelov dejstvo. Različnost je posledica stanja v družbi ter tudi zgodovinskega, tehnološkega in gospodarskega razvoja ter ekonomskega, socialnega, pravnega, kulturnega in političnega okolja.

Precej nam o razlogih za nastanek enega ali drugega modela povedo začetki modelov upravljanja. Potthof (1996, str. 253–268) razlaga

nastanek dvotirnega modela z ugotovitvijo, da so ob koncu fevdalizma imele denarna sredstva predvsem banke, deloma pa tudi zemljiški gospodje, ki so imeli zemljo in pravico razpolaganja z njo. Denarna sredstva so želeli oplemenititi, da bi dobili več kot zgolj obresti, pri čemer pa niso imeli namena uravnavati poslovanja nastajajočih podjetij. Sredstva so raje zaupali sposobnim podjetnikom, ki so usmerjali poslovanje. Hotenje po dobičku, ne pa tudi po ravnanju podjetja, je vodila v dvotirni model. Zlasti v ameriškem gospodarstvu pa ni bilo ne razvitih bank ne zemljiških gospodov. Podjetni posamezniki so poskušali pridobiti sredstva, s katerimi so tudi sami gospodarili. V takem primeru pa ima nadzor manjšo vlogo; tako se je uveljavil enotirni model.

Enotirni sistem se je tako izoblikoval v angleško-ameriškem prostoru, ki zgodovinsko izhaja iz neoklasičnih predpostavk. Te utemeljujejo prvenstvo delničarjev v razmerju do drugih udeležencev v upravljanju in za katero so značilni razpršeno lastništvo in veliko število delničarjev, aktiven trg kapitala, majhna vloga bank in razvit trg prevzemov.

Dvotirni sistem se je razvil v germanskem okolju, ki mu je bližji deležniški pristop in za katerega so značilni koncentracija lastništva, večinski delničarji družb, participacija zaposlenih, pomembna vloga bank (hkrati so investicijske in komercialne) in slabše razvit prevzemni trg.

Različne modele upravljanja obravnava tudi indijski raziskovalec Bhasa (2004, str. 13–14) in ocenjuje, da so različna ekonomska, pravna in družbena okolja vplivala na izoblikovanje različnih modelov. Ugotavlja, da za nobenega od sistemov ne moremo dokončno reči, da je boljši od drugega. Medtem ko ZDA in Veliki Britaniji ustreza tržno usmerjen model, je v Nemčiji, na Japonskem in v Franciji enako uspešen »notranji« model korporacijskega upravljanja. Za socialne demokracije je značilna močna zakonodaja, ki varuje interese zaposlenih, bolj kapitalistična gospodarstva pa imajo mehanizme, ki varujejo vlagatelje. To razhajanje v pravnih sistemih vodi do razlik v praksi korporacijskega upravljanja.

S primerjalno analizo enotirnega angleško-ameriškega in dvotirnega nemškega modela tako lahko ugotovimo, da so za oba modela značilne tako prednosti kot tudi slabosti, ki jih utemeljujejo številni domači in tuji avtorji. Vsak od obravnavanih modelov ima zagovornike in kritike, pri čemer lahko ponovno opazimo tudi pomembnost okolij in kultur, iz katerih sta se razvila. Ameriški avtorji

usmerjajo svojo pozornost predvsem na izboljšanje upravljanja in ravnanja njihovih podjetij ter poudarjajo prednosti enotirnega modela, medtem ko evropski avtorji pozornost namenjajo problemom in izboljšavam upravljanja v kontekstu dvotirnega modela.

Na vprašanje, kateri model je uspešnejši, lahko odgovorimo, da sta oba modela povezana z družbenoekonomskim okoljem in posledično s kulturo okolja, iz katerega izhajata, in lahko rečemo, da sta oba modela v svojih okoljih kakovostna in učinkovita. Prav tako imata oba modela svoje probleme, ki so posledica njunega razvoja, navaja Zorkova (2009, str. 301).

4.2 Poskusi poenotenja upravljanja v EU

Različne ureditve prava (upravljanja) družb v nacionalnih sistemih držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU) so oteževale svobodni pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi ter ovirale vzpostavitev enotnega trga. Take razmere so bile ovira za vzpostavitev in delovanje enotnega trga EU, zato je EU na podlagi Pogodbe o Evropskih skupnostih začela izvajati različne dejavnosti za čim večjo raven poenotenja prava družb, z unifikacijo, s harmonizacijo in z neposrednim usklajevanjem na podlagi meddržavnih konvencij. Unifikacijo je izvajala s sprejemom uredb, harmonizacijo s sprejemom direktiv in priporočil, z usklajevanjem pa je spodbujala države članice k sklepanju bilateralnih konvencij (Kocbek, 2004, str. 333).

Po skoraj štiridesetih letih debat in pogajanj je bil leta 2000 dosežen politični konsenz glede oblikovanja evropske delniške družbe, imenovane lat. *Societas Europaea* – SE, v nadaljevanju SE. Osnovni cilj SE je dokončno oblikovanje notranjega trga z namenom povečanja učinkovitosti in konkurenčnosti evropskega gospodarstva, pojasnjuje Rajgljeva (2007, str. 268).

V primerjavi z večino nacionalnih ureditev je pomembna značilnost SE možnost izbire med eno- in dvotirnim sistemom upravljanja. Izbira načina upravljanja je prepuščena ustanoviteljem SE, ki odločitve o eno- ali dvotirnem upravljanju zapišejo v statut. Države članice, ki so tako možnost predvidele že za nacionalne delniške družbe, niso imele težkega dela, druge pa so morale pravila manjkajočega sistema dodatno izoblikovati. Pri uvedbi enotirnega sistema je bil zgled angleško-ameriški model, pri uvedbi dvotirnega pa nemški. Pravica izbire upravljaljskega sistema obstaja neodvisno od tega,

Tabela 1: Dejavniki ocenjevanja za odločitev o izbiri eno- ali dvotirnega modela upravljanja

DEJAVNIKI OCENJEVANJA	ODLOČITEV ZA ENOTIRNI MODEL	ODLOČITEV ZA DVOTIRNI MODEL
Stopnja neodvisnosti gospodarske družbe.	Družba posluje na trgu, na katerem prevladujeta kultura poštenega tekmovanja in visoka raven konkurence.	Družba posluje v panogi, v kateri prevladujejo večji lastniško povezani poslovni sistemi; neodvisnost družb slabi.
Razvitost kapitalskega trga.	Močan, učinkovit (likviden) kapitalski trg.	Šibak kapitalski trg.
Kakovost pravnega sistema.	Dobro razvito in učinkovito pravno okolje, ki še posebej ščiti male delničarje in zlorabo notranjih informacij.	Nezadovoljiv pravni okvir in neučinkovitost sodne veje oblasti.
Stopnja vmešavanja vlade.	Država se le malo vpleta v gospodarjenje.	Prisotno precejšnje poseganje države (vlade) v poslovno odločanje v družbah.
Banke kot pomembni lastniki.	Banke niso vpete v lastniško strukturo družb.	Pomembna prisotnost bank in drugih finančnih institucij med lastniki družb.
Odnos do tržnega, na konkurenco oprtega reševanja problemov.	Ožje in širše okolje ima pozitiven odnos do tržnega, na konkurenco oprtega reševanja problemov gospodarjenja v družbi.	Močan dejavnik poslovne uspešnosti delniške družbe predstavlja prepletenost gospodarskega in političnega sistema.
Razpoložljivost visoko-usposobljenih nadzornikov.	Upravni odbor sestavljajo usposobljeni in neodvisni zunanji člani.	Nadzorni svet sestavljajo usposobljeni predstavniki dela in kapitala.

Vir: Povzeto po D. Pučku, Na kaj nasloviti odločitev o izbiri eno- ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe, 2007, str. A9.

ali za SE veljajo pravila o delavskem soodločanju ali ne (Rajgelj, 2007, str. 279).

Evropska delniška družba (SE) je zgovoren primer zblíževanja različnih modelov upravljanja in ravnanja ter zmanjševanja razlik med njima.

Odgovor na vse hitrejše pretakanje kapitala in čezmejnega delovanja kapitalskih družb je oblikovanje priporočil dobre prakse. Uporaba dobre prakse naj bi investitorjem kapitala, deležnikom družbe in posledično družbam samim zagotavljala predvsem dolgoročno uspešnost. Priporočila dobre prakse moramo razumeti kot neobvezna, o uporabi katerih v praksi se bodo vedno odločali udeleženci upravljanja družb sami. Priporočila dobre prakse so zbrana v kodeksih upravljanja družb, v različnih dokumentih, ki obravnavajo specifične teme, rezultatih analiz upravljanja družb in v drugih oblikah (Bajuk, 2007, str. 154). Omenimo le Načela korporacijskega upravljanja OECD, Zeleno knjigo Evropske komisije kot okvir EU za upravljanje podjetij, Priporočila združenja direktorjev evropske konfederacije EcoDa in slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb.

V globalnem svetu, v katerem skoraj ni več meja ter je nedvomna usmerjenost v svoboden pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi ter zblíževanju trgov, lahko predvidevamo, da se bosta tudi obravnavana modela upravljanja še bolj zblíževala, se učila drug od drugega ter vzajemno prevzemala

prednosti in dobre izkušnje. Zaradi vpetosti v družbenoekonomsko okolje in kulturne razlike pa se modela v prihodnjih letih po našem mnenju ne bosta popolnoma poenotila, kar smo ugotovili tudi v primeru evropske delniške družbe.

5 Kaj naj upoštevajo slovenska podjetja pri odločitvi o izbiri modela

5.1 Razlogi za uvedbo obeh modelov upravljanja v Sloveniji

Spremembe v konceptu korporacije, na podlagi katerih bi bila prekinjena tradicija zasledovanja tudi drugih, zunanjih, in ne zgolj delničarskih interesov, bi na začetku tranzicijskega obdobja po vsej verjetnosti spodbopale politično stabilnost ali vsaj legitimnost zasebnega podjetništva v Sloveniji (Dallas, 2001, str. 91). Tudi mnogi managerji, ki so pozneje v procesu privatizacije prevzeli podjetja, takrat še niso bili njihovi lastniki. Zato je bil tedaj nemški vzor dvotirnega modela upravljanja logična izbira. Razlog, ki ga omenja Bajuk (2007, str. 146), pa je tudi tradicionalna odvisnost od drugih evropskih gospodarskih sistemov, na primer nemškega, italijanskega ali avstrijskega.

Kot rečeno, je bil slovenski model upravljanja povzet po nemškem dvotirnem modelu, kar je s pravnega vidika urejal predvsem leta 1993 sprejet Zakon o gospodarskih družbah. Uveljavljeno je bilo dvotirno upravljanje: nadzorne odločitve opravlja nadzorni svet, medtem ko strateške odločitve sprejema uprava. Vsak organ s svojega vidika odloča o poslovanju.

Pomembno novost je prinesla v letu 2006 sprememba Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 42/2006, čl. 253), in sicer možnost izbire med dvo- in enotirnim sistemom upravljanja domačih delniških družb.

5.2 Kaj naj lastniki upoštevajo pri izbiri modela

Doslej smo ugotovili, da sta modela različna, da obstajajo tehtni razlogi za ustreznost enega in drugega, ter da sta oba logična, smiselna in vodita k uspešnosti. Prav tako je bila utemeljena začetna uvedba dvotirnega modela v slovenska podjetja – lastnica podjetij je bila država prek svojih skladov, veliko število razpršenih (certifikatskih) lastnikov pa ni moglo niti hotelo ravnati s svojo lastnino. Ko pa so postali lastniki pretežno posamezniki, zlasti še managerji (pri čemer ne razpravljamo o legalnosti in etičnosti pridobitve njihove lastnine), je v teh primerih smiselni tudi enotirni model upravljanja.

V prispevku smo že omenili dejavnike izbire podjetij za en ali drugi model. V svoji odločitvi o načinu upravljanja je torej smiselno, da podjetje – lastniki pretehtajo te dejavnike in izberejo tisti model, ki bo bolj zagotavljal izpolnjevanje interesov lastnikov in vodil k večji uspešnosti podjetja.

Tak pristop prikaže tudi Pučko (2007, str. A9), ki predpostavlja, da ni mogoče pričakovati, da bo en sam model upravljanja družb najustreznejši v vseh okoljih. Odgovor na vprašanje, ali uvesti v konkretno podjetje eno- ali dvotirni model upravljanja, je treba opreti na situacijske spremenljivke in oceno dejavnikov, ki jih izpostavlja in jih povzemamo v Tabeli 1.

Poglejmo podrobneje navedene dejavnike in njihov vpliv na izbiro modela. Enotirni model je učinkovitejši, ko ima konkretna družba večinskega ali prevladujočega lastnika. Takrat pravega konflikta interesov med delničarji in upravo ni. Cilje in usmeritve takih družb večinoma opredeljuje večinski delničar, pa najsi bo ta fizična oseba ali pa obvladujoča družba. Združitev obeh organov tako pomeni učinkovitejše in hitrejše sprejemanje

pomembnih odločitev (Zorko, 2009, str. 301). Dvotirni model je ustreznější v družbah, v katerih je lastniška struktura razpršena. Interesi številnih delničarjev so različni, včasih celo nasprotujoči si, edini njihov skupni imenovalec pa je pričakovanje donosa v obliki dividende in rasti tržne cene delnice. V teh primerih ima lahko pomembno vlogo nadzorni svet, tako da svetuje upravi glede oblikovanja ciljev in strateških odločitev družbe ali pa da usklajuje in predlaga skupščini delničarjev take sklepe, ki bodo čim bolj zbližali njihove različne interese. Pri tem velja poudariti, da dvotirni sistem temelji na predpostavki, da ima nadzorni svet v upravljavski strukturi neodvisen položaj ter je strogo ločen od uprave in od skupščine delničarjev, prav tako pa je, če so v nadzornem svetu predstavniki zaposlenih, ločen tudi od teh zaposlenih (Kocbek et al., 2010, str. 44–47).

Drugi dejavnik je razvitost kapitalskega trga. Tam, kjer je dobro razvit in likviden kapitalski trg, imajo lastniki posredno močan nadzor nad ravnanjem managementa, saj svoje delnice lahko kadarkoli na kapitalskem trgu prodajo in kupijo delnice drugega podjetja. V primeru, da vrednost delnic nekega podjetja vztrajno pada, zmanjševanje vrednosti podjetja praviloma pripelje tudi do zamenjave managementa. Na ta način lastniki oziroma upravljavci lahko učinkovito vplivajo na delovanje managerjev. Izbira enotirnega modela je zato povsem ustrezna, saj sili managerje, da delujejo v korist lastnikov. Kadar pa je kapitalski trg slabše likviden, potem lastniki tovrstnega vpliva ne morejo uresničevati in je smiselna vpeljava dvotirnega modela.

Pravni okvir in učinkovitost sodne veje oblasti sta pomembna dejavnika. Pravni okvir, ki ni ustrezen, lahko omogoča večjo zlorabo v procesih odločanja in oškodovanje predvsem malih delničarjev na račun večjih. Zato mora tudi sodni sistem učinkovito varovati manjšo moč (razpršenih) delničarjev. Če je ta kriterij izpolnjen, je izbira enotirnega modela ustrezna, ne glede na dejstvo, da sta usmerjevalna in nadzorna funkcija združeni v enem organu družbe.

Enotirni model upravljanja predpostavlja, da se država čim manj vmešava v upravljanje podjetij. To pomeni, da država v upravljavskem smislu ne vpliva niti neposredno, prek pomembnega lastniškega deleža na strateško odločanje v podjetju, niti ne posredno, na primer prek lastništva bank ali skladov kot pomembnih lastnikov podjetja.

Banke v nemškem dvotirnem sistemu delujejo po univerzalnem načelu, kar pomeni, da so hkrati investicijske in komercialne. Banke pogosto

neposredno financirajo gospodarske družbe, kar posledično pripelje do povezave med bančnim in gospodarskim sektorjem. Zaradi neposrednejšega nadzora so predstavniki bank pogosto v nadzornih svetih delniških družb. Dejstvo, da banke kapitala, s katerim razpolagajo, ne nalagajo ali ne smejo nalagati v lastniške deleže podjetij, pa govori v prid izbire enotirnega modela, kajti banke, ki se ne pojavljajo na trgu podjetij, tudi nimajo vpliva na lastniško strukturo podjetij, in seveda tudi ne s tem povezanega vpliva na sprejemanje pomembnih odločitev.

Ožje in širše okolje, ki ima pozitiven odnos do tržnega, na konkurenco oprtega reševanja gospodarskih vprašanj, je pomemben dejavnik pri odločitvi za enotirni model. Konkurenca je tisti mehanizem, ki sili managerje v odločitve, ki povečujejo uspešnost poslovanja podjetja. Dvotirni sistem pa se je razvil v okolju, ki temelji na tradiciji koncepta udeležencev. Ta daje možnost, da so v nadzornem svetu predstavniki kapitala in dela. Ponovno pa velja opozoriti na neodvisno vlogo in položaj nadzornega sveta, kar smo v prispevku že obravnavali.

Večji primeri neprimerne, neodgovorne ali celo nezakonitega upravljanja in ravnanja so pokazali tudi na omejenost in (ne)zmožnost nadzora v korporacijah; to je tudi problem znanja, pozornosti in malo časa, ki ga zunanji člani usmerjevalnega odbora posvetijo upravljanju; podobno velja tudi za nadzorni svet, ki je pogosto prevelik, tog, neodziven in kadrovsko šibek.

Ne glede na izbiro modela pa tudi v slovenskem upravljanju obstajajo enaka oprta vprašanja kot tudi sicer v nemškem oziroma angleško-ameriškem modelu upravljanja. Ta vprašanja izvirajo predvsem iz narave upravljalno-ravnalnega procesa, so pa tudi posledica tehnološkega, gospodarskega in družbenega razvoja.

6 Sklep

Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je (1) opredeljena družbenoekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja, (2) ki je vir vse oblasti v podjetju in (3) ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987). Z razvojem gospodarjenja se prej enotna organizacijska funkcija razdeli na upravljanje, management in izvajanje. Ta razdelitev se najjasneje

pokaže v delniški družbi. Pri tem so družbeni način gospodarjenja, nosilci upravljanja in cilji podjetja odvisni drug od drugega ter povezani med seboj (Rozman, 2002, str. 153).

Z večanjem števila lastnikov ter kompleksnostjo upravljanja in ravnateljavanja se upravljanje strukturira. Predvsem sta značilni dve gledanji na sistem upravljanja družb, ki jim sledi tudi praksa: angleško-ameriški ali enotirni in nemški ali dvotirni model. Enotirni model ima en organ upravljanja, upravni odbor, ki prevzema usmerjanje podjetja, manj tudi nadzor. Dvotirni model pa ima usmerjevalni organ – upravo in poseben nadzorni svet.

Za izbiro najustreznjerega modela upravljanja delniških družb je zato pomembna čim večja skladnost med značilnostmi okolja (zgodovinskimi, ekonomskimi, pravnimi, političnimi, kulturnimi razmerami) in značilnostmi modelov (enotirnega angleško-ameriškega in dvotirnega nemškega) upravljanja delniških družb. Oba modela sta povezana z družbenoekonomskim okoljem in posledično s kulturo okolja, iz katerega izhajata, in lahko rečemo, da sta oba modela v svojih okoljih kakovostna in učinkovita. Dejstvo je, da za nobenega od modelov ne moremo dokončno reči, da je boljši od drugega. Prav tako imata oba modela svoje probleme, ki izvirajo predvsem iz narave upravljalno-ravnalnega procesa, so pa tudi posledica njunega razvoja.

Smiselno je, da podjetja presodijo dejavnike, ki vplivajo na izbiro in ki smo jih prikazali v prispevku: število lastnikov, razvitost kapitalskega trga, kakovost pravnega sistema, stopnja vmešavanja vlade, banke kot pomembni lastniki, odnos do tržnega, na konkurenco oprtega reševanja problemov in razpoložljivost visokousposobljenih nadzornikov.

V globalnem svetu, v katerem skoraj ni več meja ter je nedvomna usmerjenost v svoboden pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi ter zbliževanju trgov, lahko predvidevamo, da se bosta tudi obravnavana modela upravljanja zbliževala, se učila drug od drugega ter vzajemno prevzemala prednosti in dobre prakse. Zaradi vpetosti v družbenoekonomsko okolje in kulturne razlike pa se modela v prihodnjih letih po našem mnenju ne bosta popolnoma poenotila.

Literatura in viri

Bajuk, J. (2007). Upravljanje kapitalskih družb. V I. Priročni (ur.), Priročnik za člane nadzornih svetov

- in upravnih odborov (str. 138–157). Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
- Bhasa, P. M. (2004). Global corporate governance: debates and challenges. *Corporate governance*, 4(2), 5–17. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1472-0701&volume=4&issue=2&articleid=873195&show=html>.
- Dallas, L. L. (2001). Primerjalna analiza korporacijskega direktorskega odbora v ZDA in v razvijajočem se tržnem gospodarstvu v Sloveniji: kapitalizem raznolikosti in deležniški kapitalizem. V *Direktorski odbor in delničarski aktivizem v ZDA in Sloveniji* (str. 12–94). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Evropska komisija. (2011, 8. april). Zelena knjiga. Okvir EU za upravljanje podjetij. Najdeno 16. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/zelena_knjiga_za_upravljanje_podjetij_2011_slo.pdf.
- Kocbek, M. (2004). Evropska delniška družba in njena vključitev v slovensko pravo družb. *Podjetje in delo*, 30(3/4), 455–464.
- Kocbek, M., Ivanjko, Š., Bratina, B., & Podgorelec, P. (2010). Nadzorni sveti in upravni odbori. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, J. (2003, 15. september). Upravljanje kot obvladovanje organizacije. Zbornik referatov 4. znanstvenega posvetovanja o organizaciji (str. 7–10). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Slovenije.
- Lahovnik, M. (2003, 15. september). Nekateri izzivi za upravljanje in ravnanje podjetij. Zbornik referatov 4. znanstvenega posvetovanja o organizaciji (str. 59–64). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Slovenije.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD Principle of Corporate governance*. Paris: OECD Publications Service.
- Potthof, E. (1996). Board System versus dualles System der Unternehmensverwaltung – Vo – und Nachtaeile. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (3) 253–268.
- Pučko, D. (2007). Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 40(3). Najdeno 21. julija 2011 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/224/206>
- Rajgelj, B. (2007). *Pravo gospodarskih družb v EU*. Ljubljana: GV Založba
- Rozman, R. (2002). Upravljanje v organizacijah. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 153–175). Radovljica: Didakta.
- Rozman, R. (2006). Some Organizational Corporate Governance Issues in Slovenian Enterprises. *Estonian Business School Review* 1 (21), str. 104–116.
- Rozman, R. (2011). Teorija razmerja med upravljanjem in ravnateljevanjem. V *Sodobne teorije organizacije* (str. 176–210). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tricker, B. (1999). *Pocket Director*. London: Profile Books.
- Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS št. 42/2006, 60/2006 – popr., 26/2007 – ZSDU-B, 33/2007 – ZSReg-B, 67/2007 – ZTFI, 10/2008, 68/2008, 42/2009, 33/2011.
- Zorko, N. (2009). Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Mag. Vilma Pogačar, magistra poslovnih ved, je leta 2011 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani magistrirala s področja managementa. Proučevala je organizacijo upravljanja in se osredotočila na korporacijsko upravljanje delniških družb. Svojo izobraževalno pot nadaljuje na ravni neformalnega izobraževanja.

Uresničevanje strategije profitnega centra orodjarna v podjetju LTH Ulitki s pomočjo sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti in managerski nadzor

Urban Žargi

LTH Ulitki d.o.o.,
e-pošta: urban.zargi@lthcastings.com

Povzetek

Dogajanje v zadnjem časovnem obdobju od podjetij zahteva veliko sprejemanja odločitev in prilagajanja strategij. Poslovno okolje postaja vedno bolj neizprosno in hkrati ponuja veliko priložnosti. Kako se podjetje odzove na te impulze iz okolja, je večinoma odvisno od informacij, ki jih ima management na voljo pri svojih odločitvah. Če je bil kdaj čas za implementacijo sistemov uresničevanja strategije, merjenja uspešnosti in managerskega nadzora, je to gotovo sedaj. Brez kakovostnih informacij je težko sprejemati strateške odločitve oziroma s tem povečujemo delež tveganja. To pa je lahko tudi usodno za podjetje.

Ključne besede: strategija, uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti, kazalci uspešnosti, managerska kontrola.

1 Uvod

Hiter razvoj trgov, globalizacija in nenehne tehnološke spremembe v današnjem času postavljajo podjetja pred velike izzive, kajti cilj vsakega podjetja je doseči dolgoročno uspešnost in uravnoteženo delovanje na trgu. V ta namen podjetja razvijajo strategije, ki bi sledile spremembam v poslovnem okolju in trendom v širšem okolju.

Avtomobilsko industrijo, za katero posluje podjetje LTH Ulitki d.o.o. (prej: TCG Unitech LTH-ol d.o.o.), prištevamo med stare oziroma klasične panoge. To so panoge, ki imajo manj možnosti za širjenje, vendar pa dovolj proizvodnih zmogljivosti na globalni ravni. Industrija je sposobna proizvesti več vozil, kot jih je trg pripravljen sprejeti v danih razmerah. Zato se podjetja, ki tekmujejo v takšnih razmerah, zatekajo k različnim načinom za doseg konkurenčne prednosti. Po Porterju je bistvo

poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti. Konkurenčno prednost pa je mogoče doseči na dva načina: z doseganjem nižjih stroškov od konkurentov ali z diferenciacijo proizvoda oziroma storitve (Pučko, 2003, str. 202). Podjetja za doseg konkurenčne prednosti velikokrat istočasno uporabijo združevanje oziroma prepletanje obeh načinov.

Proces zniževanja stroškov, pospešen z gospodarsko krizo, sili kupce v zmanjševanje števila dobaviteljev, standardizacijo sestavnih delov, z medsebojnim sodelovanjem in opitmiranjem procesov znotraj celotne verige dobaviteljev. Število dobaviteljev se je skrčilo na dva in enega rezervnega. V teh pogojih poslovanja vedno bolj prihaja v veljavo razvoj prek meja poslovnega sistema podjetja. To je posledica kompleksnosti posameznih sestavnih delov, ki združujejo vse več funkcij. V razvoj se vključi več specializiranih podjetij (predvsem dobaviteljev),

ki sodelujejo s končnim kupcem (avtomobilskim podjetjem). S tem se znižujejo stroški razvoja, krajšajo razvojni cikli, povečuje se medsebojna povezanost v relaciji dobavitelj – kupec in zmanjšuje poslovno tveganje. V teh razmerah sta naloga managementa podjetja LTH Ulitki iskanje poslovnih priložnosti in spremljanje dogajanja v panogi. Dobro mora poznati položaj v podjetju in sposobnosti, ki jih lahko ponudi partnerjem. Skrbno mora pretehtati alternativne strategije, da bi v razmerah, ko kupci narekujejo stroškovno učinkovitost, vendarle ohranil prepoznavnost na trgu. Pri pravilni presoji mora imeti manager na voljo ustrezne sisteme načrtovanja, uresničevanja strategije, predvsem pa merjenja uspešnosti in nadzora.

2 Vloga sodobnih sistemov merjenja uspešnosti in managerskega nadzora

Strategija podjetja je odvisna od poslovnega okolja, v katerem deluje. Z iskanjem odgovorov na različna vprašanja management podjetja ustvarjalno in inovativno oblikuje svojo lastno strategijo. Pri oblikovanju strategije se nasloni na razpoložljive podatke, tehnike in metode oblikovanja strategij. V pomoč so mu že znani in razviti teoretični modeli strategij, ki lahko predstavljajo osnovno vodilo. Oblikovanje strategije je najbolj odvisno od značilnosti podjetja in njegovega managementa. Tukaj gre predvsem za njegov individualni pogled na dogajanje v poslovnem okolju in na specifične zmožnosti podjetja, ki bi utegnile razviti ali povečati njegovo konkurenčno prednost. Sicer pa poznamo pet vrst podjetij (Kotler, 1996, str. 61):

- podjetja, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo,
- podjetja, ki si domišljajo, da se jim stvari dogajajo po njihovi zaslugi,
- podjetja, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo,
- podjetja, ki se čudijo, kaj se je zgodilo, in
- podjetja, ki sploh ne vedo, da se je kaj zgodilo.

Podjetje, ki želi v daljšem časovnem obdobju obdržati prednost pred konkurenti, mora imeti jasno postavljene ambiciozne cilje in skrbno izdelano strategijo njihovega doseganja. Uresničevanje strategij v podjetju se začne z razvojem programov v organizaciji, izdelavo predračunov in oblikovanjem projektov. Navadno uresničevanje strategije zahteva nove sodelavce in spremembe v organizacijskih strukturah podjetja. Pogosto je treba preoblikovati organizacijsko kulturo v podjetju, da sledi novo

postavljenim strateškim ciljem. Sestavni del tega procesa je tudi sistem nagrajevanja zaposlenih, ki motivira ljudi, da sledijo managerjem. Nenazadnje je za uspešno uresničevanje strategij v podjetju treba uvesti učinkovit mehanizem nadziranja. Njegova naloga sta iskanje in identifikacija mogočih odstopov od začrtane poti uresničevanja strategij. Za identificirane odstopke je treba določiti korektivne ukrepe in prilagoditi strategijo podjetja novo nastalim pogojem poslovanja.

Poslovno okolje podjetja sili v razvoj učinkovitih sistemov nadzora uresničevanja strategij. Pri tem so v veliko podporo sodobne informacijske tehnologije, ki omogočajo zgraditev kompleksnih sistemov. Nadzor uresničevanja strategij mora biti odziven in sproten. Značilnost sodobnih sistemov merjenja uspešnosti strategij je predstavitev vsebinsko povezanih finančnih in nefinančnih kazalcev, ki pokrivajo različne vidike in managementu pomagajo spremljati doseganje strateških ciljev. Relevantni vidiki za podjetja so: običajno finančni, vidik kupcev, notranjih procesov ter vidik dolgoročne rasti in razvoja. To je skladno z osnovno različico uravnoteženega sistema kazalcev Balanced Scorecard. Uravnoteženi sistem kazalcev ima, če je pravilno oblikovan, potencial za identifikacijo vzročno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati, ki natančno prikazujejo zgodbo o doseganju strateških ciljev. Cilj tovrstnih sistemov je postavitev ogrodja za formulacijo in implementacijo strategije v podjetju (Chenhall, 2005, str. 396).

3 Značilnosti sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti in managerski nadzor

Podjetja se v zadnjih letih srečujejo z novimi izzivi. Te lahko označimo kot revolucionarne. Konkurenčnost industrijske dobe se je spremenila v konkurenčnost informacijske dobe. V obdobju industrijske dobe (od leta 1850 do približno 1975) so podjetja gradila svojo uspešnost v povezavi s koristmi ekonomije obsega in ekonomije povezanosti. Tehnologija je bila pomembna, vendar je bil uspeh podjetja predvsem vezan na uspešno aplikacijo tehnologije v materialna sredstva, ki so omogočala učinkovito množično proizvodnjo.

Po razmahu informacijske dobe v zadnjih desetletjih pa so zastarele mnoge temeljne predpostavke o uspešnosti in konkurenčnosti podjetij iz industrijske dobe. Hitra pretvorba tehnoloških

rešitev v materialne naložbe podjetjem ne zagotavlja več konkurenčne prednosti. Prav tako ne zadostuje več le obvladovanje dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti.

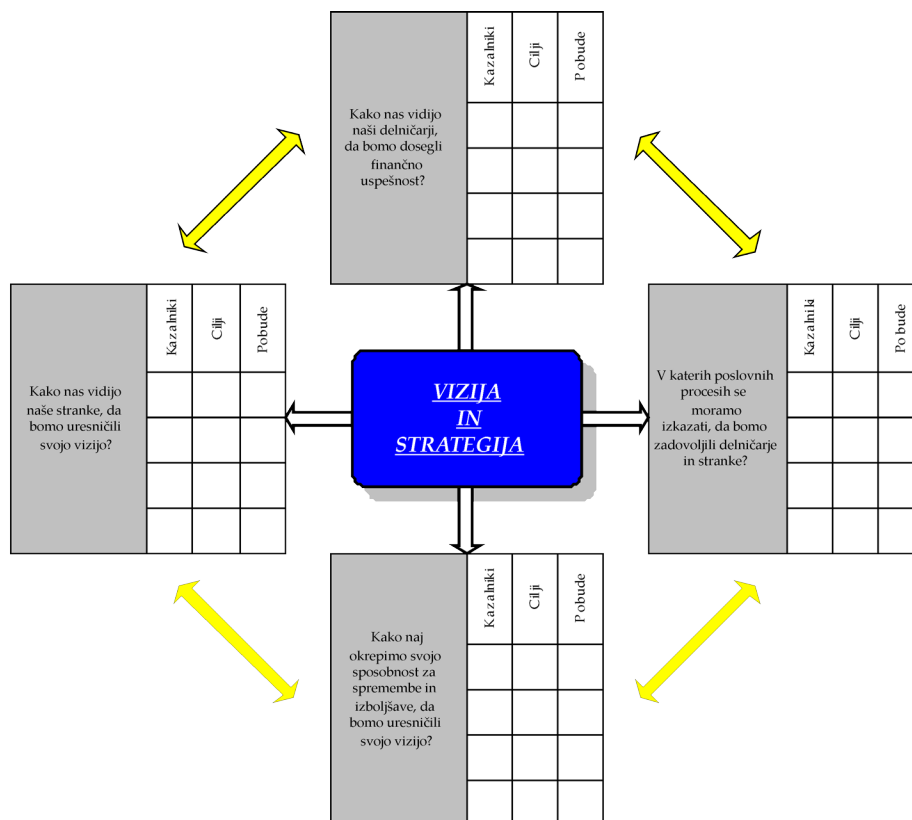
Novo okolje informacijske dobe za konkurenčen uspeh od podjetij zahteva nove zmogljivosti. To so sposobnosti podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva. Neopredmetena sredstva podjetju omogočajo (Kaplan, Norton, 2000a, str. 15):

- vzpostavitev odnosov s strankami, ki zagotavljajo zvestobo ter omogočajo učinkovito in uspešno posredovanje storitev novim segmentom strank in tržnim področjem,
- uvedbo inovativnih izdelkov in storitev, ki si jih želijo ciljni segmenti strank,
- proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov in storitev, izdelanih po meri, po nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki,
- izkoriščanje znanja zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave proizvodnih zmogljivosti, kakovosti in odzivnih časov,
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

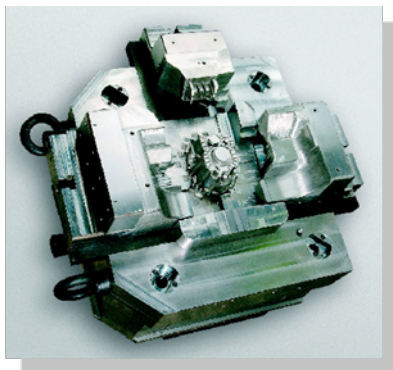
Vse te spremembe postavljajo velik izziv za sodobne sisteme merjenja uspešnosti in managerski

nadzor. Sodobni sistemi ne temeljijo zgolj na finančnem vidiku poslovanja. Računovodski kazalci niso dovolj za optimalne odločitve posloводства. Sodobni sistemi vključujejo tudi kazalce, ki vključujejo neopredmetena sredstva in procese v podjetju. Zagotavljati morajo usmerjeno vodenje procesov neprestanih izboljšav, ki dolgoročno zagotavljajo konkurenčnost podjetja na trgu.

Sodobni sistemi merjenja uspešnosti in managerskega nadzora omogočajo managementu, da v podjetju prevedejo vizijo in strategijo ter tako ustvarijo soglasje glede ciljev. Kljub najboljšim namenom vodilnih v podjetju je težko prevesti splošne reke v slogu »najboljši v razredu« ali »prvi dobavitelj« v operativne procese in zagotoviti ustrezne usmeritve za njihovo delovanje (Kaplan, Norton, 1996, str. 75). Zato mora management podjetja v načrtovanih ciljih operacionalizirati strategijo podjetja. Ta dokument predstavlja osnovne usmeritve za delovanje podjetja. S pravilnim organiziranjem podjetja in uspešnim prenosom strategije na nižje (operativne) ravni podjetja dosežemo, da se vse aktivnosti izvajajo načrtovano ali v skladu s cilji, ki jih postavlja strategija.



Slika 1: Koncept oblikovanja BSC (Vir: Kaplan, Norton, 2000a, str. 21.)



Slika 2 in 3: Ohišje menjalnika (izdelek iz aluminija) in tlačno orodje

V nadaljevanju dela predstavljam teoretične podlage sodobnih sistemov managerskega nadzora izvajanja strategije, ki temeljijo na raziskavah različnih avtorjev (Kaplan in Norton, 2001, 2004, Rejc, 2005), predvsem pa zapiskov predavanj predmeta Planiranje in kontrola, na katerih je bilo poudarjeno, da je treba celovit managerski nadzor uresničevanja strategij graditi na petih elementih (Rejc, 2005):

- sodobni sistem za merjenje uspešnosti in managerski nadzor mora izvirati iz strategije;
- sodobni sistem za merjenje uspešnosti in managerski nadzor morata biti razčlenjena na podsisteme informacij na nižjih ravneh;
- sodobni sistem za merjenje uspešnosti in managerski nadzor vključujejo finančne in nefinančne kazalce;
- sodobni sistem za merjenje uspešnosti in managerski nadzor omogočajo vzpostaviti vzročno-posledične povezave med elementi sistema in kazalci;
- sodobni sistem za merjenje uspešnosti in managerski nadzor je povezan s sistemom nagrajevanja zaposlenih.

4 Uravnotežen sistem kazalcev (Balanced Scorecard)

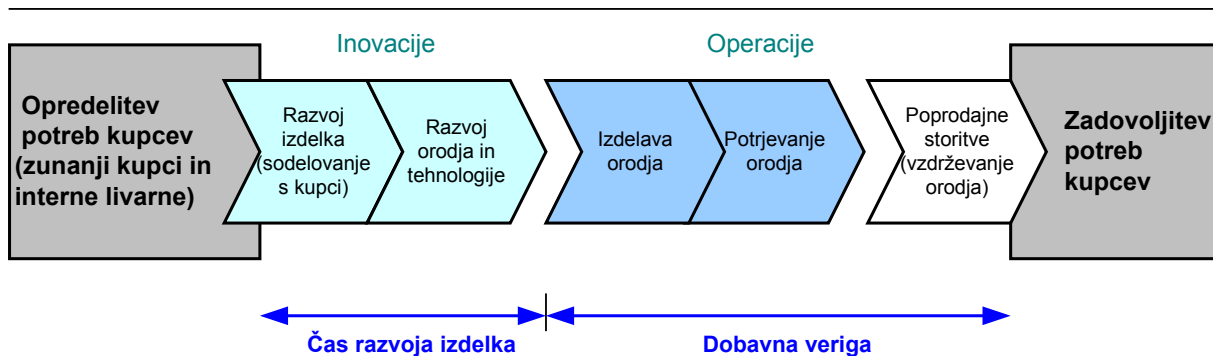
Začetki ideje uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti (ang. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC) segajo v leto 1990 v ZDA. Nastali so na osnovi raziskave Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti, ki jo je izvedlo svetovalno podjetje Renaissance Solutions Davida Nortona. Robert Kaplan, tedaj redni profesor s Harvard Business School, je bil akademski svetovalec pri raziskavi. Spodbudo je dalo prepričanje avtorjev o zastarelosti takratnih kazalcev, ki temeljijo predvsem na finančnih

in knjigovodskih vidikih. Na podlagi študije primerov modernih sistemov merjenja uspešnosti podjetij je nastal sistem, ki je bil pozneje poimenovan uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti (Kaplan, Norton, 1993, str. 134). Balanced Scorecard (BSC) predstavlja sistem merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja skozi prizmo štirih vidikov (Kaplan, Norton, 2000a, str. 36):

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

Osnovna značilnost in prispevek BSC je v tem, da v sistemu merjenja poslovanja z vidika doseganja zastavljenih ciljev, povezanih z vizijo in strategijo podjetja, doda finančnim še nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja. Tako tradicionalni model, ki je na ta račun deležen kar nekaj kritik, dopolni z vidiki, ki jih mora podjetje enakovredno upoštevati pri razvoju in sledenju svojih ciljev. Štirje vidiki sistema omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med zelenimi cilji in gibali njihove uspešnosti ter med kvantitativnimi in kvalitativnimi kazalci. Čeprav številčnost kazalcev v sistemu morda vzbuja nejasnost, imajo ustrezno sestavljeni sistemi enoten namen, saj so vsi kazalci usmerjeni v doseganje celovite ali poslovne strategije, odvisno od tega, za katero raven razvijamo BSC (Kaplan, Norton, 2000a, str. 37).

Podjetja lahko po potrebi v sistem vključijo še druge vidike poslovanja. Pri tem mora biti jasno vodilo, da ima pri izbiri kazalcev glavno vlogo strategija podjetja, pa tudi tehnologija, organizacija in drugi dejavniki. Zato pri sistemu BSC ni mogoče govoriti o enotnem sistemu, ki ga je mogoče aplicirati na poljubno podjetje. Izbor kazalcev mora biti individualno prilagojen posebnostim posameznih

**Poslovni procesi:**

Inovacijski proces

- Razvoj izdelka
- Razvoj orodja in tehnologije

Operativni proces

- Proizvodnja (izdelava orodja)
- Potrjevanje orodja (sodelovanje s kupcem in ostalimi oddelki znotraj podjetja)
- Poprodajne storitve (vzdrževanje orodja)

Slika 4: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov v PCO

podjetij. Osnovi štirje vidiki BSC in njihove medsebojne povezave so prikazani v sliki 1.

Koncept BSC poudarja, da morajo biti tako finančni kot nefinančni kazalci del informacijskega sistema za zaposlene na posamezni ravni poslovanja podjetja. Postavljeni cilji in kazalci uspešnosti in nadzora v BSC niso le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti, saj izhajajo »od zgoraj navzdol«, torej iz vizije ali strategije. BSC predstavlja več kot zgolj sistem merjenja, gre tudi za nov način komuniciranja, obveščanja in učenja ter sistema nadzora. BSC tako pomeni neke vrste jezik za posredovanje vizije in strategije razvoja podjetja. Merjenje uporablja za obveščanje zaposlenih o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha. BSC je mehanizem, ki vizijo in strategijo poslovne enote, če BSC razvijemo za to raven, pretvori v oprijemljive cilje in kazalce. Izbrani kazalci predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalci za delničarje in stranke ter notranjimi kazalci ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Za sistem BSC je prav tako značilna uravnoteženost med kazalci rezultatov (posledic preteklega dela) in kazalci, ki napovedujejo prihodnje poslovanje. Poglejmo vsebino posameznega vidika podrobneje.

5 LTH Ulitki d.o.o. in PC Orodjarna

LTH Ulitki d.o.o. (ang. LTH Castings d.o.o.) je mednarodno podjetje s štirimi lokacijami v treh državah in je specializirano za tlačno litje Al in Mg ulitkov. Našim partnerjem (kupcem) po konceptu »Full service supplier« ponujamo celoten spekter storitev različnih zahtevnostnih stopenj ob zagotavljanju stroškovne učinkovitosti z razvojem in optimiranjem procesov in ulitkov ter integrirano orodjarno (LTH Ulitki, Strateški dokument, 2011).

Ena od glavnih konkurenčnih prednosti podjetja LTH Ulitki d.o.o. je tesna povezanost livarn in orodjarn na vseh lokacijah. Podjetje nastopa na trgu kot livarna, ki lahko kupcu ponudi celoten projekt (od razvoja orodij, tehnologij, procesov do same serijske proizvodnje). Navadno se podobna podjetja pojavljajo zgolj kot livarne, ki razvoj in izdelavo orodij iščejo na trgu. Ta povezava podjetju omogoča doseganje konkurenčne prednosti, predvsem pa veliko večjo fleksibilnost, ki je zlasti nujna pri razvojnih projektih, pri katerih so časi naročil zelo kratki.

Profitni center Orodjarna (PCO) želi postati center za razvoj in izdelavo orodij za celotno skupino LTH in tudi partnerska podjetja zunaj skupine. V svoji dejavnosti se PCO ne bo zgolj osredotočil na samo izdelavo orodij. Kupci vse bolj iščejo partnerje za skupen razvoj (nižji stroški, manjša tveganja,

Tabela 1: Vsebinsko postavljeni cilji in kazalci za uresničevanje strategije in managerski nadzor v PCO

	CILJ – vsebinsko	Kazalci – vsebinsko
Finančni	1. Povečanje EBITDA 2. Povečanje prihodkov 3. Rast dodane vrednosti na zaposlenega 4. Hitrejše obračanje zalog 5. Nižje stanje odprtih naročil za nova orodja	1. Povečanje operativnega rezultata PCO – relativno razmerje glede na prihodke 2. Prihodki od prodaje orodij in internih naročil (vzdrževanje serijskih orodij in izdelava namenskih priprav) 3. Dodana vrednost na zaposlenega v PCO 4. Stanje zalog (proizvodnja in potrjevanje orodij) in koeficient njihovega obračanja 5. Stanje odprtih naročil – doseči bolj enakomerne potrebe po orodjih (časovna uskladitev naročil)
Kupci / stranke	1. Spremljanje kakovosti izdelanih orodij 2. Spremljanje kakovosti popravila orodij 3. Tesnejše sodelovanje pri razvoju s kupci	1. Število strelav pri tlačnih orodjih v življenjski dobi orodja 2. Število zastojev v livarni, ki so posledica neustreznega popravila orodij 3. Delež ur razvoja za razvoj kosov v povezavi s kupcem
Notranji procesi	1. Znižanje stroškov izdelave orodij 2. Skrajšanje pretočnega časa izdelave orodja 3. Skrajšanje pretočnega časa potrjevanja orodja 4. Povečanje izkoriščenosti zmogljivosti 5. Znižanje porabe pomožnega materiala 6. Zmanjšanje stroškov slabe kakovosti	1. Stroški izdelave (pokalkulacija po posameznem orodju) 2. Pretočni čas izdelave orodja (od sprejetja naročila do prvega preizkusa orodja v livarni) – spremljanje prek operativnih načrtov v orodjarni 3. Pretočni čas potrjevanja orodij – spremljanje v obliki projektnega vodenja 4. Izkoriščenost ključnih zmogljivosti (CNC obdelovalni centri) glede na razpoložljivost zmogljivosti v treh izmenah 5. Poraba drobnega inventarja po ključnih delovnih mestih (CNC obdelovalni centri) 6. Stroški slabe kakovosti, ki so posledica napak razvoja in napak v procesu izdelave orodja
Učenje in rast	1. Povečanje usposobljenosti zaposlenih 2. Znižanje porabe bolniške po zaposlenih 3. Povečanje števila inovacij 4. Rast produktivnosti 5. Zmanjšanje fluktuacije zaposlenih 6. Povečanje pripadnosti podjetju	1. Število operacij, za katere je usposobljen posameznik; število ur, namenjenih za usposabljanje 2. Znižanje obsega bolniške odsotnosti pri delu, ki je posledica nesreč na delovnem mestu 3. Število inovacij oziroma predlogov s strani zaposlenih v letu dni 4. Produktivnost zaposlenih pri ključnih operacijah 5. Neto fluktuacija zaposlenih 6. Pripadnost PCO in podjetju – merjenja z ocenjevalno lestvico

prihranek pri času). Tako se že v zgodnji fazi razvoja vključijo zahteve procesa izdelave izdelka. Orodjarna lahko bogate izkušnje, ki izvirajo iz tradicije in ozke usmerjenosti v tlačni liv, uspešno predstavi kupcem in sodeluje pri oblikovanju izdelka. S tem se usmeri v dejavnosti, ki imajo višjo dodano vrednost in predstavljajo jasno konkurenčno prednost pred drugimi (ne specializiranimi) orodjarnami na trgu.

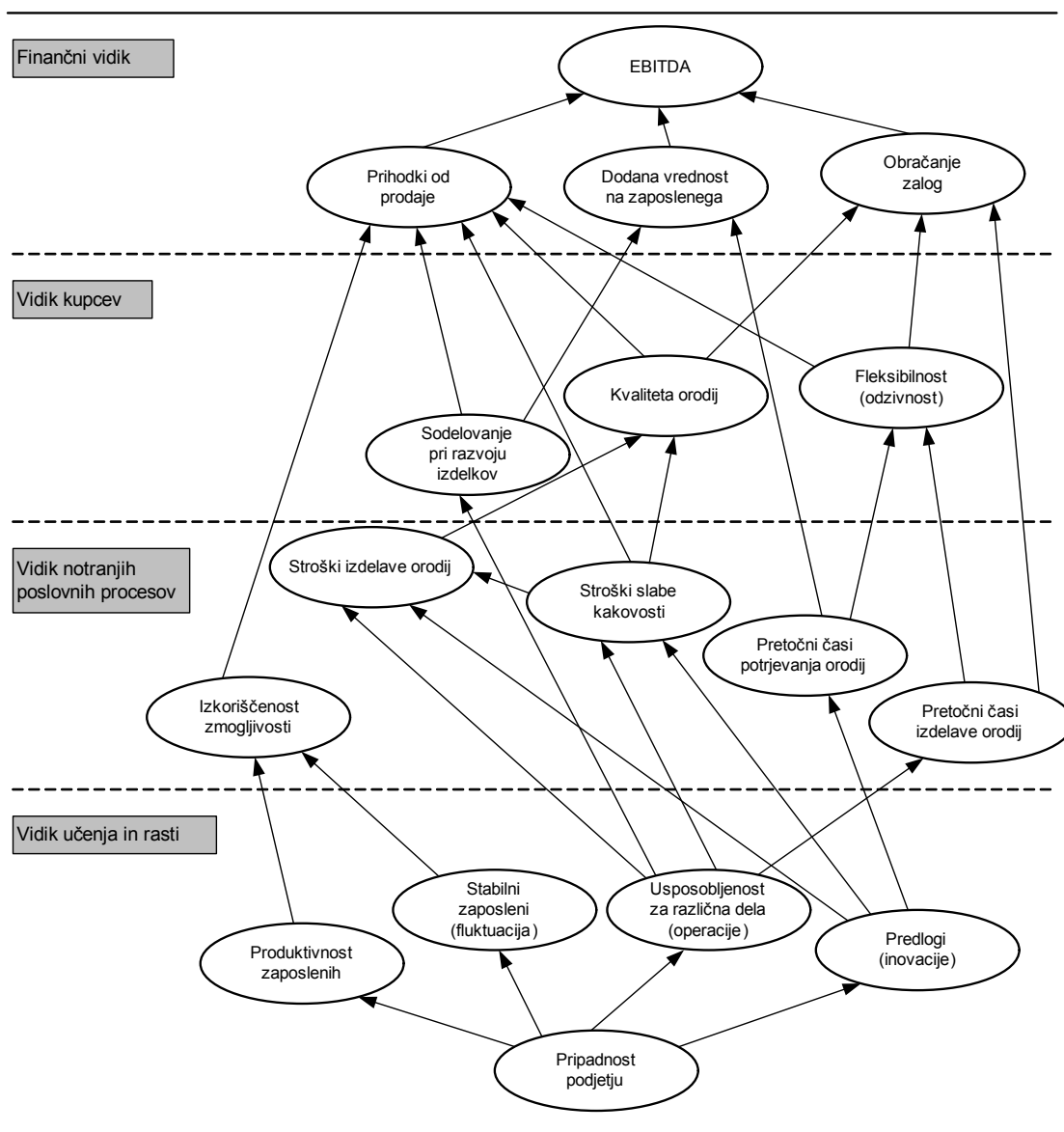
Celovito ocenjevanje podjetja oziroma profitnega centra je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvega imenujemo "klasičnega", ker so ga uporabljali že v zgodovini. Zanj poznamo še vrsto sinonimov. Včasih ga je najti kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, pa kot SWOT

analizo, celovito analizo podjetja idr. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je znan kot portfeljska analiza. Tretji način pa izhaja iz zasnove verige vrednosti, zato ga je mogoče imenovati analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129).

V splošnem lahko notranje procese orodjarne razdelimo na:

- razvoj izdelka,
- razvoj orodja,
- izdelavo orodja.

Za bolj specializirane orodjarne, med katere lahko štejemo orodjarno podjetja LTH Ulitki d.o.o., je smiselno proces točneje opredeliti. Zato sem v notranji proces vključil še proces potrjevanja orodij,



Slika 5: Vzročno-posledične povezave med ključnimi dejavniki uspeha v PCO

ki je v našem primeru sicer proces na ravni podjetja. Njegova vloga ima namreč ključen vpliv tudi na preostale vidike in kazalce. Na sliki 4 je prikazano zaporedje notranjih procesov v PCO.

Pri oblikovanju ciljev za PCO je treba po eni strani izhajati iz poslovne strategije PCO in strategije na ravni podjetja. Kazalci, ki opisujejo te cilje, morajo biti osredotočeni predvsem na finančni vidik in vidik poslovanja s kupci. Po drugi strani pa bodo nekateri cilji izhajali le iz strategije na ravni PCO, in sicer v vidiku notranjih procesov ter v vidiku učenja in rasti. Za uspešno izpolnjevanje strategije PCO moramo doseči cilje, ki so predstavljeni v tabeli 1. Večino ciljev je izoblikoval management PCO, sam

pa sem dodal cilje, ki po mojem mnenju ključno vplivajo na razmerja med posameznimi vidiki.

Pravilno sestavljen uravnotežen sistem kazalcev mora opisati strategijo poslovne enote. Poleg tega mora določiti in izrecno opredeliti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalci rezultatov in gibal njihove uspešnosti. Vsak kazalec sistema bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki organizaciji posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan, Norton, 2000a, str. 43).

Pri obravnavi vzročno-posledičnih povezav med ključnimi dejavniki uspeha in ciljnim rezultati sem izhajal iz pripadnosti zaposlenih podjetju. To je po mojem mnenju osnovni dejavnik, ki je pogoj

za uspešne rezultate dejavnikov pri vidiku učenja in rasti. Zavedati se moramo, da je orodjarstvo do neke mere zelo specifična dejavnost, ki zahteva visoko usposobljenost zaposlenih. Vsak zaposleni v proizvodnji mora biti usposobljen za vsaj dve operaciji, hkrati pa se pričakuje širši pregled nad celotnim procesom. Le tako lahko dosežemo kakovostno delo celotnega tima in fleksibilnost zmogljivosti pri posameznih operacijah. Hkrati ne smemo pozabiti na usposobljene zaposlene na področju razvoja kosov in konstrukcije orodij. Njihovo znanje ne more biti osredotočeno zgolj na konstrukcijo orodja in njegovo izdelavo. To znanje lahko optimiramo z uporabo načel pristopa, imenovanega DFF (ang. Design for Fabrication) – oblikovanje za izdelavo. Poznavanje postopkov serijskih procesov v livarni (tlačno litje, obdelava) zahteva od konstruktorjev dodatna usposabljanja. Tukaj gre za specifično znanje, ki ga lahko nadgradimo s splošnimi načeli DFM (ang. Design for Manufacture) – oblikovanje za proizvodnjo. S tako širokim spektrom znanja zaposlenih v konstrukciji lahko PCO sodeluje s svojimi kupci pri razvoju izdelkov.

Nadzor in poznavanje notranjih procesov v PCO omogočata spremljanje stroškov po posameznih naročilih ter izdelavo pokalkulacij. Te so zelo pomemben vidik spremljanja ekonomike poslovanja, hkrati pa tvorijo bazo, ki jo lahko uporabimo za izdelavo ustreznih predkalkulacij v fazi ponudb za nova orodja. Primerjava pokalkulacij za podobna ali celo enaka orodja nam da sliko o napredku tehnologije in usposobljenosti zaposlenih (krivulja učenja). Kot končne posledice lahko v finančnem vidiku opazujemo prihodke od prodaje, obračanje zalog in dodano vrednost na zaposlenega. Kot končni rezultat poslovanja PCO obravnavamo poslovni izid iz poslovanja ali bolje grobo mero denarnega toka (EBITDA).

Nato so se oblikovali kazalci po posameznem vidiku poslovanja PCO. V nadaljevanju navajam nekatere kazalce v posameznih vidikih.

Vidik učenja in rasti:

- **indeks usposobljenosti zaposlenih** – kazalec prikazuje usposobljenost zaposlenih na posameznih operacijah,
- **povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega** – razmerje med številom ur izobraževanja letno in številom zaposlenih,
- **razmerje potencialnih kandidatov za zaposlitev** – razmerje med številom sklenjenih učnih pogodb in številom zaposlenih,

- **število oddanih predlogov za izboljšave** – razmerje med številom oddanih predlogov in številom zaposlenih.

Vidik notranjih procesov:

- **pokalkulacija zaključenih naročil** – pokalkulacija za projekt, razdeljena na posamezna orodja,
- **pretočni čas razvoja in izdelave orodja** – pretočni čas, ki vključuje razvoj kosa, konstrukcijo orodja in njegovo izdelavo,
- **pretočni čas potrjevanja orodja** – čas, potreben za potrjevanje (od prvega preizkusa orodja do njegove kupčeve potrditve),
- **izkoriščenost zmogljivosti** – razmerje med efektivnim delovanjem posamezne zmogljivosti in njeno razpoložljivostjo.

Vidik poslovanja s strankami:

- **kakovost izdelanih orodij** – povprečno število izdelanih strel in stroškov vzdrževanja orodij,
- **kakovost popravila orodij** – odstotek reklamacij pri popravilu orodij,
- **ocene kupcev** – spremljanje ocen, ki jih segment orodjarstva v podjetju dobi od kupcev ob auditih (presojah procesov).

Finančni vidik:

- **prodaja na zaposlenega** – realizacija (direktna in interna) na zaposlenega,
- **dodana vrednost na zaposlenega** – dodana vrednost na zaposlenega v PCO,
- **stanje nedokončane proizvodnje** – mesečno gibanje nedokončane proizvodnje v PCO, razdeljeno na zaloge orodij v izdelavi ter tistih v potrjevanju,
- **EBITDA** – poslovni rezultat PCO v izkazu uspeha za profitni center.

Mesečno poročilo poleg izkaza uspeha, analize stroškov po kontih, akcijskega načrta vsebuje še približno trideset kazalnikov za posamezne vidike procesov znotraj PCO. Dostop do celotnega poročila ima management PCO in management podjetja LTH Ulitki d.o.o.

6 Sklep

Celovit sistem uresničevanja strategije PCO s pomočjo sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti in managerski nadzor je bil uveden v letu 2007. Prek mesečnih poročil imamo pregled nad ključnimi

procesu znotraj profitnega centra. Po letu uporabe se je sistem nadgradil na področjih, na katerih so se pokazale potrebe po bolj natančnem nadzoru.

V času uporabe tega pristopa za spremljanje procesov smo bili priče dogodkom, ki so zelo spremenili dogajanje v poslovnem okolju. Avtomobilska industrija je v drugi polovici leta 2008 in celem letu 2009 doživela recesijo, ki je popolnoma spremenila razmerja znotraj panoge. Kupci so bili prisiljeni v brezpogojno (predvsem stroškovno) optimiranje procesov, ti pa so spremenili razmerja v dobaviteljski verigi. Vsi novi projekti, začeti v recesiji in po njej, se dodelijo razvojnemu in enemu rezervnemu dobavitelju. Če si podjetje dobavitelj v teh burnih časih ni uspelo izboriti položaja razvojnega dobavitelja, je obsojeno na igranje rezervne vloge. Žal ta vloga temelji zgolj na stroškovni učinkovitosti in dolgoročno nima možnosti za uspeh v okvirih Evrope. Sistemski dobavitelji pa so skozi te procese dobili možnost za širitev in občutno povečevanje tržnih deležev.

PCO je tako kot podjetje LTH Ulitki d.o.o. moral skozi proces preverjanja in preoblikovanja strategije. Glede na novo oblikovano strategijo smo optimirali procese s ciljem specializacije, povečanja produktivnosti in kakovosti. PCO se je še bolj usmeril v ključne procese, med katere gotovo spada usmeritev v razvojne aktivnosti. Te strateške odločitve so se podprle z investicijami v sodobno opremo. Na ta način smo dobili še bolj vitek poslovni proces, ki ga je možno bolje nadzirati in posledično dosegati višjo dodano vrednost. Preostale strateško manj ključne procese izvajamo z zunanjimi partnerji, ki imajo gotovo več znanja in specializacije na tem področju. Vse aktivnosti in stroški na področju implementacije sistema uresničevanja strategije, merjenja uspešnosti ter managerskega nadzora so se izkazali kot upravičeni oziroma ključni za sprejetje odločitev v teh časih, polnih izzivov in priložnosti.

Literatura

Bolčič, T., Cerjak, R.: Ekonomski dobiček – sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1999, 24, str. 51–52.

Chenhall, Robert H.: Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: an Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 30, 2005, str. 395–422.

Duhovnik, M.: Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 251 str.

Epstein, Marc J., Rejc Buhovac, A., Slapničar, S.: *Aligning Performance Measurement and Incentive Systems to Improve Organizational Performance*. Houston: Janes Graduate School of Management, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 46 str.

Helfert, A. E.: *Techniques of Financial Analysis*. (7th ed.). Boston: Business one Irwin, 1991. 506 str.

Ittner, Christopher D., Lacker, David F.: Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 1998, str. 205–238.

Ittner, Christopher D., Lacker, David F.: Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Boston: Harvard Business Review*, november 2003, str. 88–95.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Putting the Balanced Scorecard to Work. *Boston: Harvard Business Review*, september-oktober 1993, str. 134–147.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Boston: Harvard Business Review*, januar-februar 1996, str. 75–88.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *The Strategy Focused Organisation*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 400 str.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2000a. 343 str.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Having Trouble with your Strategy? Than Map It. *Boston: Harvard Business Review*, september-oktober 2000b, str. 167–176.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review, januar-februar 1992, str. 71–79.

Kotler, P.: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

Lipičnik, B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 326 str.

Muller, K.: Poskus spremljanja poslovanja podjetja ORO s.p. z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 42 str.

Navodnik, J., Kopač, M.: *Plastik Orodjar – priročnik*. Velenje: Navodnik d.o.o., 1990, 575 str.

- Nichols, P.: Unlocking Shareholder Value. Management Accounting, London, 76 (1998), 9, str. 26–28.
- Niedermeyer, M., Seeliger, W., Wenisch, S.: Entwicklung und Implementierung eines Management Informations Systems unter Integration von Wert Orientierter Unternehmensführung und des Balanced Scorecard Ansatzes. München: Controlling, let. 3 (2002), str. 169–176.
- Pučko, D.: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
- Pučko, D.: Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. Kranj: Organizacija, letnik 31 (1998), št. 10, str. 557–565.
- Pučko, D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 390 str.
- Rant, M., Jeraj, M., Ljubič, T.: Enoten kompleksni organizacijski sistem planiranja v proizvodnih podjetjih. Radovljica: POIS, 1992, 163 str.
- Rant, M., Jeraj, M., Ljubič, T.: Vodenje projektov. Radovljica: POIS, 1995, 276 str.
- Rejc Buhovac, A.: Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 11 str.
- Rejc Buhovac, A.: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 59 str.
- Rejc Buhovac, A.: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.
- Rejc Buhovec, A.: Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. Kadri, Ljubljana, 7(7), 2001, str. 71–82.
- Said Amal, A., HassabElnaby Hassan, R., Wier, B.: An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. Journal of Management Accounting Research, 2003, str. 193–223.
- Savič, N.: Vpliv finančne analize poslovanja na aktivnosti celovitega upravljanja kakovosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 107 str.
- Tekavčič, M.: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 194 str.
- Tekavčič, M., Megušar, A.: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 2002, str. 21–39.
- Turk, I.: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000, 1083 str.

Mag. Urban Žargi je zaposlen v podjetju LTH Ulitki d.o.o. (ang. LTH Castings) kot direktor obrata Orodjarna odgovoren za orodjarstvo znotraj skupine LTH. Leta 2005 je magistriral na Fakulteti za strojništvo Univerze v Ljubljani s področja avtomatizacije, proizvodne kibernetike in mehatronike. Podiplomski študij je nadaljeval na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je leta 2007 zaključil magisterij s področja poslovanja in organizacije, smer Splošno poslovanje.

Značilnosti vodenja v slovenskih osnovnih šolah

Katarina Dolgan

OŠ Danila Lokarja, Ajdovščina
e-pošta: katarinadolgan@hotmail.com

Povzetek

V današnjem času so ravnatelji slovenskih osnovnih šol razpeti med vlogo pedagoškega vodje in managerja zavoda. Izpolnjevati morajo tako zahteve, ki jim jih določa ustanovitelj (občina oz. država), kot želje in potrebe zaposlenih. Na uspešnost dela ravnateljev zagotovo vplivajo značilnosti njihovega stila vodenja, ta pa bi moral biti prilagojen karakternim značilnostim ravnateljev, zaposlenim, pa tudi trenutnim razmeram in okoliščinam, v kateri se šola nahaja. Dejanske značilnosti managementa ravnateljev so predstavljene v raziskavi, ki je bila opravljena na šestih slovenskih osnovnih šolah. Rezultati raziskave naj bi ravnateljem izbranih osnovnih šol prikazali raziskovalno objektivni pogled na značilnosti njihovega stila vodenja. Dobro poznavanje vseh teh dejavnikov bi ravnateljem in vsem, ki so vključeni v njihovo izobraževanje, omogočilo usposabljanje za management, kar bi posledično pozitivno vplivalo na uspešnost šol.

Ključne besede: management v izobraževanju, stili vodenja, osnovna šola, ravnatelj, kvalitativna in kvantitativna metodologija

1 Uvod

Management nepridobitnih združb, med katere sodi tudi šola, se zagotovo v marsičem razlikuje od managementa podjetij. Nepridobitne združbe so najpogostejše ustanovljene z namenom, da bi zagotavljale storitve, ki jih širša družba spozna za zelo dragocene in jih pridobitno usmerjene organizacije ne morejo ali nočejo zagotavljati širši družbi (Možina 2002).

Management nepridobitne združb je specifičen, saj naj bi bili v njej zaposleni ljudje z visokimi etičnimi in moralnimi načeli ter osebnostno močjo. Pri managementu take vrste združbe torej ne gre zgolj za vzdrževanje finančne in organizacijske stabilnosti, temveč za ohranjanje ravnovesja med ponujenimi storitvami in preudarnim finančnim managementom. Slednje velja tudi za management vzgojno-izobraževalne združbe.

Management v teh združbah je zaupan ravnateljem, ki so hkrati pedagoški vodje in managerji zavoda. To predstavlja funkcijsko sestavljanje pedagoško-andragoškega vodje za organiziranje, načrtovanje in delo z ljudmi skozi management ter načrtovanje in izvajanje finančnega načrta za samonadzor in pregled dogajanja na šoli in doseženih rezultatov.

Zagotovo morajo ravnatelji svoj delovni čas in energijo ustrezno razporediti med pedagoško vodenje in management. Kolikšen del svojega časa in energije pa sploh lahko namenijo pedagoškemu vodenju svojih zaposlenih in koliko managementu? Kakšen je njihov stil vodenja? Koliko odločitev delegirajo svojim podrejenim? Koliko komunicirajo s svojimi pomočniki in koliko z zaposlenimi? Kako poteka to komuniciranje? Kako občutijo njihov stil vodenja učitelji? Kako ravnatelji motivirajo svoje zaposlene? Kako uveljavljajo svojo moč? Kako usklajujejo različne interese med učitelji in

ustanoviteljem? Kako se pogajajo? In ne nazadnje, ali uresničijo dano besedo?

Iskanje odgovorov na zastavljena vprašanja je vodilo do pričujoče raziskave, ki je bila opravljena na šestih osnovnih šolah v Sloveniji. Namen in cilji raziskave so bili prepoznati značilnosti managementa, ki se odražajo pri ravnateljih v slovenskih osnovnih šolah, odkriti njihovo lastno percepcijo managementa, preučiti, kako management ravnateljev zaznavajo njihovi zaposleni, analizirati, ali se značilnosti stilov vodenja razlikujejo glede na spol in velikost šole (število oddelkov), ki jo ravnatelj vodi, ter na podlagi teoretičnih značilnosti uvrstiti prevladujoče stile vodenja ravnateljev slovenskih osnovnih šol na podlagi Herseyeve in Blanchardove Teorije situacijskega vodenja.

V nadaljevanju so najprej opisane značilnosti managementa nepridobitnih združbah, med katere sodi tudi vzgojno-izobraževalna združbe – šola in značilnosti ravnatelja kot managerja vzgojno-izobraževalne združbe. Nato je predstavljena raziskava, njen potek in rezultati. V sklepu so podana priporočila za prakso in management vzgojno-izobraževalne združbe.

2 Management nepridobitne združbe

Management je proces, ki ima skupne značilnosti, a je zagotovo za vsako združbo specifičen in edinstven. Verjetno je definicij o managementu ravno toliko, kolikor je knjig napisanih o njem. Black in Porter namreč v svoji knjigi *Management: Meeting New Challenges* navajata znano Stogdillovo izjavo, da obstaja skoraj toliko opredelitev managementa, kot je ljudi, ki so management skušali opredeliti (Black, Porter 2000).

Splošne značilnosti managementa, ki jih navajajo avtorji v literaturi, veljajo tudi za management nepridobitnih združb, med katere spadajo osnovne šole. Njihov namen ni ustvarjanje dobička, temveč zagotavljanje storitev, ki jih družba potrebuje, in so zanj zelo dragocene. Pri usmerjanju take vrste združbe torej ne gre zgolj za vzdrževanje finančne in organizacijske stabilnosti, temveč za ohranjanje ravnotežja med kakovostjo ponujenih storitev in preudarnim finančnim managementom.

Zagotovo se management vzgojno-izobraževalne združbe razlikuje od managementa pridobitnih združb. Da bi lažje razumeli sam koncept managementa v vzgojno-izobraževalni združbi,

moramo najprej spoznati samo združbo in način dela v njej, ki je precej specifičen. Vzgojno-izobraževalna združba je institucija, v kateri potekata načrtno in sistematično izobraževanje ter načrtna in sistematična vzgoja (edukacija). Pri tem procesu ne gre samo za učenje, ampak tudi za prenos vnaprej določenih in izbranih vzorcev vedenja, znanja, delovnih spretnosti, vrednot in norm mlajšim generacijam, ki omogočajo ohranjanje, reproduciranje in razvijanje temeljnih družbenih institucij. Njen namen ni ustvarjanje dobička, temveč zagotavljanje storitev, ki jih družba potrebuje in so zanj zelo dragocene.

V vzgojno-izobraževalni združbi so zaposleni pedagoški in drugi delavci; ti omogočajo združbi podporne dejavnosti, ki ne sodijo v sam vzgojno-izobraževalni proces. V vzgojno-izobraževalni združbi so tako zaposleni različni profili, z različno stopnjo izobrazbe in različno dolgo delovno dobo. Povezujejo se v time, imenovane aktivni. Management take združbe je zelo specifičen, saj naj bi bili v njej zaposleni ljudje z visokimi etičnimi in moralnimi načeli ter osebnostno močjo. Pri managementu take vrste združbe torej ne gre zgolj za vzdrževanje finančne in organizacijske stabilnosti, temveč za ohranjanje ravnovesja med ponujenimi storitvami in preudarnim finančnim managementom.

V literaturi iz 80. let prejšnjega stoletja, ko se je na pobudo strokovnjakov industrijskega managementa začel management v izobraževanju, se management vzgojno-izobraževalne združbe (ravnateljstvo) pogosto deli na management in pedagoško vodenje, čeprav Bush trdi, da ni splošno sprejete definicije, Grace pa piše o svojevrstnem paradoksu take delitve (Bush 2003, Grace 1995). Sam management zajema način financiranja, zaposlovanje, marketinško usmerjenost, plačni sistem, številne predpise in normative. Ta vidik je s teoretičnega vidika veliko bolj obvladljiv in mu zato mnogi avtorji, pa tudi ravnatelji kot managerji vzgojno-izobraževalnega zavoda, posvečajo veliko več pozornosti in časa. Čeprav si mnogi ravnatelji želijo namenjati več časa pedagoškemu vodenju, saj z njim gradijo in utrjujejo odnose z zaposlenimi, jih motivirajo, prispevajo h kakovostnejšemu vzgojno-izobraževalnemu procesu, z njim ustvarjajo boljše občutje v timu in sledijo viziji združbe, jim ob vseh nalogah, ki jim jih nalaga management, zanj včasih preprosto zmanjka časa. Pedagoško vodenje pa ni samo delo z ljudmi, je tudi zagotavljanje pogojev za izvajanje poučevanja in učenja ter uspešno načrtovanje, kamor sodi tudi načrtovanje razvoja zaposlenih (Hopkins 2000).

Koren piše, da ponekod še vedno obstaja predstava, da je namen managementa v

izobraževanju obvladovanje učiteljev in trženje oz. pridobivanje denarja od sponzorjev. V resnici management ravnatelja v vzgojno-izobraževalni združbi ne ogroža učiteljeve profesionalnosti, temveč pomaga uresničevati pedagoško znanje in doseči temeljne cilje vzgoje in izobraževanja. Njegov namen so namreč optimalno izvajanje kurikuluma, povezovanje učiteljev, delo z ljudmi, sodelovanje s starši in okoljem, uresničevanje skupne vizije šole in prepoznavanje šibkih in dobrih točk šole (Koren 1999).

Dandanes v novejših besedilih s področja managementa vzgojno-izobraževalnih združb ne najdemo več razlikovanja med managementom in pedagoškim vodenjem. Nadomestil ju je termin vodenje, ki je postal, kot pravi Bennet, ključni koncept, kadar govorimo o organizaciji in managementu izobraževalnih združb in sistemov. Delitev torej ni več bistvenega pomena, fokus raziskovanja je preusmerjen v to, kako se vodenje kaže, kaj je uspešno vodenje in kdaj je v neki združbi najustrežnejše (Bennett, Crawford in Cartwright 2003).

2 Ravnatelj kot manager nepridobitne združbe

Po Mintzbergu naj bi imel glavni manager v nepridobitni združbi naslednje vloge: informacijsko (nadzornik, razširjevalec, govornik), medosebno (predstavnik, vodja, zveza) in odločitveno (podjetnik, odpravljavec motenj, razporejevalec virov, pogajalec) (Možina in drugi 2002).

Managerji nepridobitnih združb se posvečajo vlogam vodenja in poslovanja svoje združbe. Kot managerji skrbijo za čim bolj učinkovito razporejanje javnih sredstev, kot pedagoški vodje pa prevzemajo vlogo vodenja svojih zaposlenih s čim večjim nematerialnim motiviranjem, hkrati pa skrbijo za ohranjanje dobrih odnosov s skupnostjo, v kateri delujejo. Prav zaradi tako obširnega obsega dela in znanja zahteva management nepridobitne združbe visoko kvalificirane managerje, ki so tako dobri managerji kot pedagoški vodje. Nenazadnje so ključnega pomena tudi etične vrednote managerjev kot vodij, saj se ti primarno osredotočajo na vprašanja integritete, odprtosti, zanesljivosti, uslužnosti in dobrotelčnosti nepridobitne združbe.

Čeprav je bil management vzgojno-izobraževalnega zavoda sprva zgolj ravnateljeva domena, se danes pristojnosti in odgovornosti

prenašajo tudi na preostale zaposlene, ki jih z eno besedo poimenujmo vodstvo šole: direktor zavoda, ravnatelj, pomočnik ravnatelja, vodja enote oz. podružnice. Skupaj so odgovorni za določitev politike šole, ki mora biti usmerjena v čim boljše kakovost ponujenih storitev.

Predvsem je od posameznega ravnatelja šole odvisno, kolikšen del managementa bo delil s preostalim vodstvom. Nekateri gojijo avtokracijo oz. vodenje enega. Ravnatelj tu prevzame vse vodstvene naloge, deluje sam, sprejema odločitve, prevzame odgovornost in sprostí čas drugih pedagoških delavcev za poučevanje. Hkrati je preobremenjen s kupom drobnih administrativnih nalog in zato ne more več učinkovito voditi učiteljev, saj mora prevzeti polno skrb za več področji v organizaciji dela. Tako obstaja nevarnost, da avtokracija preide v diktatorstvo.

Drugi vidik predstavljajo šole, ki delujejo po načelu avtonomije. Ravnatelj delo porazdeli na manjše enote tako, da zaupa posamezniku ali skupini opravljanje ali obvladovanje zaupane naloge. V takem primeru mora ravnatelj že na začetku šolskega leta vso dejavnost šole enakomerno porazdeliti med učitelje. Če tako vsak prispeva svoj del, je koordinacija minimalna. Toda taka šola kot celota težko obvladuje vse pristojnosti in naloge, saj je preveč odvisna od ljudi. Avtonomija se zato lahko sprevrže v anarhijo (Koren 1999). Kakorkoli si ravnatelj in vodstvo šole porazdelijo naloge, pomembno je, da ohranjajo avtonomijo šole in učiteljev, omogočijo šolsko programsko različnost, prisluhnejo željam učencev in staršev ter potrebam gospodarstva in okolice.

Ravnatelji morajo torej svoj delovni čas in energijo ustrezno razporediti med management in pedagoško vodenje. Kolikšen del svojega časa in energije pa sploh lahko namenijo pedagoškemu vodenju svojih zaposlenih? Kakšen je stil njihovega vodenja? Koliko odločitev delegirajo svojim podrejenim? Koliko komunicirajo s svojimi pomočniki in koliko z zaposlenimi? Kako poteka ta komunikacija? Kako občutijo management učitelji? Kako ravnatelji motivirajo svoje zaposlene? Kako uveljavljajo svojo moč? Kako usklajujejo različne interese med učitelji in ustanoviteljem? Kako se pogajajo? In nenazadnje, ali uresničijo dano besedo? Če želimo izvedeti, kakšne so značilnosti managementa v slovenskih osnovnih šolah, moramo poiskati odgovore na vsa ta zastavljena vprašanja.

3 Raziskava Značilnosti managementa v slovenskih osnovnih šolah

Veliko avtorjev je že raziskovalo management nepridobitnih združbah, med katere spadajo tudi osnovne šole. Grace, na primer, piše o svojevrstnem paradoksu delitve na pedagoško vodenje in management (Grace 1995). Podobno trdi tudi Bush, ki dodaja še, da sta obe vlogi za ravnatelja sicer nujni, a zelo obremenjujoči (Bush 1995). Bennett, Crawford in Cartwright (Bennett, Crawford in Cartwright 2003) pa so raziskovali, kako se vodenje kaže, kaj je uspešno vodenje in kdaj je v neki združbi najustreznejše.

V slovenski literaturi o tej temi piše Koren v svojih knjigah *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem* (Koren 1999) ter *Ravnateljstvo* (Koren 2007), Tavčar in Širca v *Management nepridobitnih organizacij* (Tavčar, Širca 1998), Tomičeva v *Menedžment v vzgoji in izobraževanju* (Tomić 1995), Jelovac v *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (Jelovac 2001) idr. O značilnostih managementa v osnovni šoli lahko beremo tudi v člankih Krofliča z naslovom *Ravnateljeva avtonomija in pedagoško vodenje institucije* (Kroflič 2002), Primožiča *Ravnatelj raziskuje svoje delo* (Primožič 2007), Resmana *Ravnatelj in vizija šole* (Resman 1994), Stančiča *Kompetenčni profil idealnega ravnatelja* (Stančić 2002) ter Velikonjeve *Vodenje v vzgoji in izobraževanju je del človeka* (Velikonja 1998).

Raziskava o managementu v slovenskih osnovnih šolah, ki je predstavljena v članku, temelji na uporabi študije primera, v okviru katere je bila uporabljena kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega pristopa k raziskovanju.

Cilji raziskave so bili:

1. spoznati različne stile vodenja in njihovo ustrezno rabo v različnih okoliščinah,
2. spoznati, katere značilnosti managementa ravnateljev se kažejo na slovenskih osnovnih šolah,
3. ugotoviti, ali se značilnosti stilov vodenja razlikujejo glede na spol ravnatelja in velikost osnovne šole, ki jo vodi,
4. preučiti, kako zaposleni občutijo management ravnateljev,

5. na podlagi ugotovitev empiričnega dela raziskave prikazati stile vodenja ravnateljev po definicijah, ki sem jih iz literature povzela po različnih avtorjih¹.

Rezultati raziskave naj bi ravnateljem izbranih osnovnih šol prikazali raziskovalno objektivni pogled na značilnosti njihovega stila vodenja. Da bi dobili vpogled na izbrano temo z več zornih kotov, so bili kot raziskovalna metoda uporabljeni polstrukturiran intervju z ravnatelji, anketa za zaposlene in opazovanje dela ravnateljev. Pridobljeni podatki iz raziskave so bili v nadaljevanju analizirani s pomočjo statistične analize podatkov. Rezultati raziskave so bili temelji oblikovanja priporočil za prakso ravnateljem in sklepu raziskave.

4 Potek raziskave

Raziskava je potekala na šestih slovenskih osnovnih šolah. Vzorčenje je bilo neverjetnostno, saj je bil vzorec namenski, in sicer dve osnovni šoli z večjim (400 in več učencev), dve s srednjim (399 do 201 učencev) in dve z manjšim številom učencev (manj kot 200 učencev). V kvalitativni del raziskave so bili vključeni trije ravnatelji in tri ravnateljice, s katerimi je bil opravljen intervju, v kvantitativnem delu raziskave pa je bilo med zaposlene razdeljenih 150 anketnih vprašalnikov.

Sama raziskava je potekala šest tednov, vsak teden v eni izmed izbranih šol. V tem času je bilo izvedeno opazovanje dela ravnateljev, intervju z njimi in anketiranje zaposlenih.

Opazovanje je potekalo strnjeno štiri dni zapored na vsaki od izbranih šol. Delo ravnatelja je bilo spremljano ves dan. Ob tem je potekalo popisovanje pogostosti pojavov, predhodno določenih na seznamu. Pri opazovanju dela ravnateljev je bilo predvsem v prvem in drugem dnevu opaziti, da je prisotnost opazovalca vplivala na komunikacijo in način dela ravnateljev. Čeprav so ravnatelji zagotavljali, da njihovo delo poteka večinoma na tak način, kot so ga izvajali v času opazovanja, so bile opazne razlike med načinom dela v prvih in zadnjih dneh opazovanja.

Intervjuju z ravnateljem je potekal zadnji dan v tednu, po opravljenem opazovanju njihovega

1 Gibson et al.; Blanchard, Zigarmi, Zigarmi; Blanchard, Carew, Parisi-Carew; Hersey; Možina; Zabukovec, Boben (Gibson et al. 1994; Blanchard, Zigarmi, Zigarmi 1985; Blanchard, Carew, Parisi-Carew 1995; Hersey 1997; Možina 2002; Zabukovec, Boben 2000).

dela. Že v prošnji za opravljanje raziskave so jim bili na kratko predstavljeni namen in cilji raziskave ter z njimi sklenjen dogovor za kraj, datum in uro opravljanja intervjuja ter opazovanja njihovega dela na šoli. Pred vsakim intervjujem sta bili ravnateljem zagotovljeni anonimnost in uporaba podatkov zgolj v raziskovalne namene. Vsi intervjuji so bili opravljeni v pisarnah ravnateljev, vsi so dovolili snemanje in zapis posnetega intervjuja, ki jim je bil pozneje poslan v vpogled in odobritev.

V času raziskave so preostali zaposleni izpolnili anketni vprašalnik, ki je bil predhodno prvič preizkušen na skupini desetih zaposlenih v šolstvu. Ker je poskusna študija pokazala, da so anketirancem navodila in vprašanja jasna, so bili na podlagi poskusnih pripravljeni anketni vprašalniki. Na šolah, na katerih so bili opravljeni intervjuji z ravnatelji, so bili izročeni pomočnikom ravnateljev, s katerimi je bil sklenjen dogovor, da jih bodo razdelili preostalim zaposlenim na šolah. Njim so zaposleni ankete tudi vrnili. Na vseh šestih šolah, na katerih so bili opravljeni intervjuji, je bilo razdeljenih 150 anketnih vprašalnikov. Anketni vprašalnik je izpolnilo 117 zaposlenih na osnovnih šolah, od tega 10 moških in 107 žensk. 76 sodelujočih je bilo starejših od 30 let, 41 pa mlajših. Večina zaposlenih, ki je izpolnila anketo, je imela višjo izobrazbo (visoko šolo, univerzo, magisterij ali doktorat) – 98, 19 zaposlenih pa je imelo končano srednjo ali osnovno šolo. Anketiranih je bilo 89 učiteljev, 6 svetovalnih delavcev in 22 preostalih zaposlenih.

Po končani raziskavi so bili podatki, pridobljeni z intervjuji, prepisani, transkripti pa poslani ravnateljem v pregled in odobritev. Skupaj s podatki, pridobljenimi z anketami in opazovanjem, so bili analizirani in ovrednoteni.

5 Analiza rezultatov raziskave

Rezultati raziskave so pokazali, da ravnatelji večinoma uporabljajo sodelovalni stil vodenja, da svoj stil vodenja vidijo kot zelo usmerjeno tako v naloge kot tudi v ljudi, da se razlikuje management šol z manjšimi oddelki od managementa šol z večjimi, da pa ni večjih razlik glede na spol ravnatelja ter da se videnje managementa ravnateljev in drugih zaposlenih precej razlikuje.

Glede na odgovore nekaterih ravnateljev iz intervjujev bi lahko sklepali, da večinoma uporabljajo delegatski stil vodenja, pri katerem manager relativno malo strukturira in spremlja dejavnosti v združbi, prav tako pa pri izbrani nalogi

ne razvija odnosa z zaposlenimi, saj je ta praviloma že oblikovan in zgrajen, kar pa ne pomeni, da cilji in poti za doseganje ciljev niso jasni, temveč to, da manager odgovornost za njihovo določanje in uresničevanje prenese na zaposlene, prepušča pa jim tudi odgovornost za izoblikovanje odnosov med njimi samimi; sodelovanje, prispevanje vsakega, upoštevanje predlogov idr. (Zabukovec, Boben 2000).

Vendar pa so rezultati celotne raziskave, vključno z opazovanjem dela ravnateljev, pokazali, da po večini prevladuje sodelovalni stil vodenja. Pri takem stilu vodenja gre namreč po Herseyevi in Blanchardovi Teoriji situacijskega vodenja za spodbujanje razmišljanja pri zaposlenih, upoštevanje njihovih mnenj in predlogov, pri uresničevanju ciljev pa za upoštevanje njihovega predhodnega znanja, mnenja in idej. Na tak način vodje gradijo odnos vzajemnosti in razvijajo zaupanje v sposobnosti zaposlenih (Hersey in Blanchard 1988).

Večina ravnateljev se hkrati zaveda, da je treba občasno v določenih situacijah in pri nekaterih zaposlenih uporabiti tudi druge stile vodenja. Direktivni stil vodenja občasno uporabljajo pri delu z novinci, ki še ne poznajo pravil, niso razvili svojih znanj in sposobnosti, nimajo delovnih izkušenj in še niso razvili povezav znotraj in zunaj organizacije. Tak stil vodenja je po Herseyu in Blanchardu primeren tudi za vodenje sodelavcev, ki imajo nizko stopnjo interesa za delo, znanja in sposobnosti.

Poleg direktivnega stila vodenja včasih uporabijo tudi mentorskega, ki sledi direktivnemu, ko je novinec že nekaj časa zaposlen, ko še vedno potrebuje navodila za delo, a se postopoma že navaja na samostojno delo. Primeren je tudi za vodenje bolj zainteresiranih sodelavcev, ki pa imajo še vedno nizko raven znanja in sposobnosti (povzeto po Gibson et al. 1994; Blanchard, Zigarmi, Zigarmi 1985; Blanchard, Carew, Parisi-Carew 1995; Hersey 1997; Možina 2002; Zabukovec, Boben 2000).

Glede na podatke, pridobljene iz intervjujev, bi lahko sklepali, da so v osnovi značilnosti managementa ravnateljev slovenskih osnovnih šol podobne, se pa razlikujejo glede na osebnostne značilnosti ravnatelja, glede na zaposlene in situacijo oz. naloge, ki jo morajo zaposleni v določeni situaciji opraviti. Opaziti je bilo tudi razliko med značilnostmi managementa ravnatelja šole z manjšim številom oddelkov, kjer je šola vpeta v življenje vaše skupnosti in je z njo zelo povezana, in ravnatelja v šolah z več oddelki v mestih, kjer deluje več osnovnih šol, saj občutita večji pritisk okolja, v katerem šoli delujeta. Večjih razlik med managementom ravnateljev in managementom ravnateljic, torej glede na spol,

iz podatkov v intervjujih ni bilo zaznati. Skratka, značilnosti managementa ravnateljev slovenskih osnovnih šol so v osnovi zelo podobne, v detajlih pa zelo različne.

Namen in eden od ciljev raziskave je bil tudi preučiti, kako zaposleni občutijo management ravnateljev in ali se njihov pogled razlikuje od pogleda ravnateljev. Glede na odgovore ravnateljev v intervjujih bi lahko sklepali, da so ravnatelji močno usmerjeni tako v naloge kot v ljudi, česar pa njihovi zaposleni z razliko svetovalnih delavcev, ki bolj kot preostali zaposleni menijo, da so ravnatelji usmerjeni v naloge, ne dojemajo na enak način.

Rezultati ankete so namreč pokazali, da zaposleni ravnateljem ne pripisujejo niti izrazite usmerjenosti k nalogam niti izrazite usmerjenosti k ljudem. V povprečju so zaposleni podajali nekoliko višje ocene na podlestvici usmerjenosti k nalogam. Ker se razlike glede na spol anketirancev v povprečnih odgovorih približujejo ravni statistične pomembnosti, nam to morda kaže na to, da ženske ocenjujejo, da so ravnatelji bolj usmerjeni k nalogam, kot moški. Anketiranci, mlajši od 30 let, v primerjavi z anketiranci, starejšimi od 30 let, so pogostejše ocenjevali, da so ravnatelji usmerjeni k nalogam. Najvišje povprečne ocene so ravnateljem podajali svetovalni delavci, sledili so jim učitelji in nazadnje preostali zaposleni. To kaže na to, da svetovalni delavci bolj kot drugi zaposleni menijo, da so ravnatelji usmerjeni k nalogam.

Razloge za takšne rezultate bi bilo verjetno smiselno iskati prav v sorazmernosti moči usmerjenosti v naloge in ljudi s časom, ki ga ravnatelji preživijo s posameznimi zaposlenimi. Ne gre namreč zanemariti dejstva, da so večjo usmerjenost v naloge in ljudi ravnateljem pripisali prav svetovalni delavci, s katerimi preživijo največ časa, najmanjšo pa preostali delavci, s katerimi ravnatelji preživijo najmanj časa. Zagotovo imajo zato svetovalni delavci širši vpogled v obliko, način, zahtevnost in odgovornost dela ravnateljev.

Rezultati ankete z zaposlenimi torej kažejo na to, da zaposleni ne dojemajo managementa ravnateljev, kot ga dojemajo sami, saj menijo, da niso pretirano usmerjeni niti v zaposlene niti v naloge. Povprečna ocena zaposlenih glede usmerjenosti ravnateljev v naloge je bila 2,22, v ljudi pa 2,01. Glede na Model mrežnega vodenja, ki sta ga oblikovala Blake in Mouton, se tak način vodenja nagiba od vrste vodenja Na sredini poti, k vrsti vodenja Nemoč. Če gre pri vrsti vodenja Na sredini poti za vodenje, ki se zdi najboljše, saj omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije,

pa je vrsta vodenja Nemoč najslabša izbira, saj se vodja, ki jo uporablja, izogiba odgovornostim, boji ukazovati, ni aktiven, skratka, je neuspešen in nemočen (Možina 2002, po Blake in Mouton 1995).

Do razlik v pogledu na management med ravnatelji in zaposlenimi verjetno prihaja zato, ker ravnatelji videnja managementa ne zmorejo dovolj kritično oceniti, kar je razumljivo, saj je vpliv subjektivne komponente ocene verjetno premočan. Po drugi strani pa zaposleni nimajo celovitega vpogleda na naloge in odgovornosti, ki jo funkcija ravnatelja obsega.

6 Priporočila za prakso in management vzgojno-izobraževalne združbe

Kljub razhajanjem na pogled managementa med ravnatelji in zaposlenimi bi lahko trdili, da se ravnatelji dobro zavedajo odgovornosti, ki jo imajo tako do zaposlenih kot tudi do učencev in njihovih staršev, pa tudi do lokalne skupnosti, v kateri delujejo, ter ne nazadnje do ustanovitelja – države. Hkrati se zavedajo vloge, ki jo v kolektivu imajo. Zagotovo predstavlja opravljanje te vrste dela, usklajevanje vseh zahtev, želja in potreb, velik psihični, včasih celo fizični napor. Zato jim pogosto primanjkuje časa, energije. Tudi sami zaznavajo, da je zaradi obremenjenosti z različnimi birokratskimi zadevami včasih zapostavljen odnos s sodelavci.

Ravnatelji slovenskih osnovnih šol so dobro seznanjeni s teorijami vodenja, poznajo ustrezne načine vodenja, uporabljajo pravilno komunikacijo in ustrezno vrsto moči, hkrati pa so zaradi pomanjkanja časa do zaposlenih včasih premalo dostopni in premalo dosledni. Čeprav sami menijo, da so močno usmerjeni v naloge in v ljudi, njihovi zaposleni te usmerjenosti ne čutijo tako močno.

Ravnatelji naj si zato vzamejo čas za zaposlene, naj jim natančno razložijo pravila in postopke, ki naj jih zaposleni upoštevajo pri svojem delu, ter naj jim jasno povedo, kaj pričakujejo od njih. Namenijo naj jim ustrezno delo in naj spremljajo, kako ga opravljajo. Zaposlenim naj večkrat podajo povratno informacijo o kakovosti opravljene naloge, naj pohvalijo dobro in z različnimi vzvodi spodbudijo zaposlene, ki nalog ne opravijo dovolj dobro. Občasno naj jim predstavijo svoje delo in naloge, da bodo tudi tisti sodelavci, ki menijo, da so ravnatelji preveč usmerjeni v naloge in premalo v ljudi, spoznali, da je tako zaradi preobremenjenosti z delom.

Hkrati naj bodo dovezetni in naj spoštujejo mnenje zaposlenih, jim pomagajo, jih spodbujajo ter omogočijo njihov napredek in razvoj na osebnostnem in strokovnem področju. Za vse zaposlene naj veljajo enaka pravila, hkrati pa naj jih obravnavajo kot individuum in posledično prilagajajo stil vodenja. Predvsem pa naj bodo optimistični pri svojem delu in naj ne pozabijo na vrednote in moralne norme ter se zavedajo, da so zgled svojim sodelavcem.

7 Sklep

Zagotovo opravljanje dela ravnatelja pri vseh obveznostih, ki jih ima, ni lahka niti zabavna naloga. A najverjetneje so se zanjo odločili ljudje, ki se dobro zavedajo odgovornosti, ki jih ta funkcija ima, in izzivov, ki jih prinaša. Tudi zato jo verjetno z veseljem in zanosom opravljajo.

Zaupana jim je velika odgovornost managementa združbe, ki naj bi izobraževala, predvsem pa vzgajala otroke, povezovala učitelje in druge delavce šole v trdne kolektive, v katerih bi s skupnimi močmi dosegali cilje in vizijo šole, ter starše, ki bi skupaj z učitelji našli skupno pot v iskanju najboljših rešitev za otroke. Vsak ravnatelj se odloča, kako bo do teh ciljev prišel, na svoj način. Eden od namenov opravljene raziskave je bil tudi ta, da ravnatelji te načine ubesedijo in s tem mogoče sprožijo samorefleksijo o svojem načinu managementa.

Predstavljena raziskava Značilnosti vodenja na slovenskih osnovnih šolah pa odpira tudi nove možnosti raziskovanja. Zagotovo bi bilo smiselno raziskati vzroke, zakaj se pogledi na management ravnateljev in zaposlenih tako razhajajo. S tem se odpirajo nove možnosti raziskovanja, pa tudi nova vprašanja, katerih odgovori bi zagotovo zanimali tako ravnatelje kot njihove zaposlene.

Literatura

- Bennett, Nigel, Crawford, Megan, in Cartwright, Marion. 2003. Introduction v Bennett, Nigel, Crawford, Megan, in Cartwright, Marion, ur. *Effective Educational Leadership: ix – 1*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Blanchard, Kenneth, Crew, Donald, Parisi-Crew, Eunice. 1995. *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Taxus.
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia, in Zigarmi, Drea. 1985. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Bush, Tony. 1995. *Theories of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gibson, James, e tal. 1994. *Organizations. 8th edition*. Red Ridge: Irwin.
- Grace, Gerald. 1995. *School Leadership: Beyond Education Management*. London, Washington, D. C.: The Falmer Press.
- Hersey, Paul. 1997. *The Situational Leader*. Escondido: Center for Leadership Studies.
- Hersey, Paul, Blanchard, Ken. 1998. *Management of Organizational Behavior (9th edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hopkins, David. 2000. *Leadership and learning: Is there a link?*. Managing Schools Today, september 2000: 39–43.
- Jelovac, Dejan. 2001. *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo*. Koper: Fakulteta za management.
- Kroflič, Robi. 2002. *Ravnateljstva avtonomija in pedagoško vodenje institucije*. Sodobna pedagogika; (53)1: 66–77.
- Možina, Stane, in drugi. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Primožič, Marko. 2007. *Ravnatelj raziskuje svoje delo*. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, št. 11, letnik 5, 1/2007.
- Resman, Metod. 1994. *Ravnatelj in vizija šole*. Sodobna pedagogika 45 (3/4): 122–132.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational Behavior, 11th edition*. New Jersey: Person Education International.
- Staničič, Stjepan. 2002. *Kompetenčni profil idealnega ravnatelja (stališča in empirični rezultati)*. Sodobna pedagogika; (53)1: 168–182.

- Tavčar, Mitja I., in Trunk Širca, Nada. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tomić, Ana. 1995. *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Velikonja, Marija. 1998. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju je del človeka*. *Neprofitni management*; (1)2/3: 13–15.
- Zabukovec, Vlasta, Dušica Boben. 2000. *Učitelji in stili vodenja*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

Katarina Dolgan je profesorica razrednega pouka, zaposlena na Osnovni šoli Danila Lokarja v Ajdovščini, kjer že osem let opravlja delo razredne učiteljice. Poleg pedagoškega dela se zelo zanima za področje managementa v izobraževalnih zavodih. Zato je študij nadaljevala na podiplomskem študiju znanstvenega magisterija na Fakulteti za management v Kopru, smer management v izobraževanju.

Iz dela naše sekcije za izrazje (SI)

Zakaj se pri pisanju besedil v slovenskem jeziku s področja organizacijske znanosti prepogosto srečujemo z nekakovostnimi besedili? To vprašanje bi si moral zastaviti vsakdo, ki mu je kaj do tega, da bi tudi za prakso organiziranja in posledično ravnateljavanja oblikovali slovenske izraze, vredne usposobljenih in jezikovno odgovornih nosilcev tega znanstvenega oziroma strokovnega področja.

V dosedanjem delu SI smo ugotovili, da se tudi razmeroma dobri poznavalci tega področja zaradi boljšega razumevanja njihovih besedil ali izrečenih misli pri manj usposobljenih uporabnikih v svojem delu nekritično prilagajajo izrazju, ki prevladuje v množičnih občilih ter v besedišču pomembnih ljudi. Slednjim občinstvo oziroma bralstvo zaradi njihovega pogostega pojavljanja v občilih in ob nekritičnem odnosu njihovih novinarskih sogovornikov do izrečenega ali urednikov tiskanih glasil do uporabljenih besed pomembnežev v prispevkih samoumevno pripisuje tudi uporabo ustreznega izrazja.

Pred kratkim sem si zaradi površnega izražanja dovolil z elektronsko pošto opozoriti urednika, ki si je k članku v strokovnem časopisu dovolil objaviti naslov *Za osnovne izdatke porabimo tretjino prihodkov*. Kot dober poznavalec ekonomske stroke sem takoj opazil, da naslov vsebuje kar dve napaki: 1. fizične osebe oziroma gospodinjstva imajo dohodke in ne prihodke; 2. če so v delu naslova omenjeni »izdatki«, je logično, da v nadaljevanju naslove slede »prejemki«. Res je, da gre v navedenem primeru za izraze s področja ekonomske znanosti, a je ta površnost v naslovu, ki ga je zelo verjetno določil prav urednik strokovnega časopisa, tako očitna, da sem se nanjo skoraj moral odzvati.

Podobno stanje najdemo tudi v gradivih nekega večjega izobraževalnega središča, ki jih številni možni uporabniki njegovih storitev dobivamo po elektronski pošti. Naj navedem samo nekaj »cvetk«, povezanih z naslovi zgolj enega od objav seminarjev, ki jih pripravljajo: Time management, Upravljanje in vodenje krize in kriznih razmer, Menedžer človeških virov. Dva nosilca strokovnega sveta nekega združenja, ki bi morala biti še zlasti pozorna na izraze, ki jih uporabljata v najbolj uglednem slovenskem dnevniku, prevajata Druckerjevo besedo »management« kar z besedo »upravljanje«,

pišeta o »kompetentni organizacijski strukturi«, »menedžerskih in upravljavskih praksah« in »poslovni (organizacijski) odličnosti«.

Ker so bralci ob taki poplavi udarnih imenitno zvenečih besed pogosto prevzeti od izrazov, ki jih le slabo razumejo, ni čudno, da se v občilih vse bolj pogosto pojavljajo besede, pri katerih se le malokdo upa reči: »Cesar je gol!« Če naj prevedem ta stavek v obliko, primerno temu zapisu, potem bi se glasil: »Ti ljudje si očitno niso na jasnem, kaj je prava vsebina marsikaterega od uporabljenih izrazov za določen pojem!«

Žalostno pri vsem tem je, da se zaradi hlastanja nekaterih po pisanju »imenitno zvenečih« izrazov zanemarja znanje, ki so ga študentom ustreznih fakultet v Sloveniji že pred desetletji posredovali univerzitetni učitelji, neobremenjeni z anglosaškim izrazjem. Še več! Ker sta se naša poslovna praksa in nato tudi teorija na področju ekonomskih in organizacijskih znanosti dolgo gradili na izkušnjah nemškega jezikovnega območja, so se ti učitelji za posamezne pojme – tudi zaradi političnih razlogov – prizadevali kritično oblikovati ustrezno slovensko izrazje, ki pa je danes za »fante in dekleta, ki so prebili kakšno leto ali največ dve na znanstvenem izpopolnjevanju v ZDA« nepotrebna starinska navlaka.

V delu SI nas zdaj intenzivno deluje pet članov društva Slovenska akademija za management. Delo smo si razdelili tako, da se je vsakdo od peterice lotil izrazja na enem od ožjih področij, omenjenih v enem od uvodnikov. Ker smo do sedaj najbolj temeljito predelali področji poimenovanja »organizacijskih funkcij« in izrazov, povezanih s pojmom učinkovitosti in uspešnosti, naj predstavim nekaj ugotovitev, do katerih smo prišli na teh dveh področjih.

Ugotovimo lahko, da nobena druga uporabna disciplina ne temelji v tolikšni meri na organizacijski znanosti kot ravnateljavanje. Zato je v Sloveniji prav naša akademija najbolj poklicana za usmerjeno obravnavanje in predstavljanje izrazov, s katerimi poimenujemo **tri organizacijske funkcije: upravljanje, ravnateljavanje in izvajanje**, pri čemer pa je seveda treba zagotoviti tako smiselno prevajanje izrazov za te pojme iz »lingua franca« današnjega

časa, angleščine, kot njihove vsebinske opredelitve in utemeljitve.

V žarišču razprav glede slovenskih izrazov je praviloma poimenovanje funkcije ravnateljevanja, ki so jo nekateri vrli slovenski slavisti dovolili poimenovati s spakedranko *menedžment* in s tem verjetno kršili kar obilico do takrat veljavnih slovničnih pravil. Zato smo se najprej lotili izrazov za obe oblastveni organizacijski funkciji: upravljanje (ang. *governance*) in ravnateljevanje (ang. *management*). To še toliko bolj, ker je tudi kdo od novopečenih rednih univerzitetnih profesorjev s tega znanstvenega oziroma strokovnega področja sposoben izjaviti, da imamo v slovenščini srečo, ker lahko angleški besedi »*governance*« in »*management*« prevajamo z eno samo besedo in to je »upravljanje«. Spomnim naj, da je angleško besedo *governance* v besednjak angleškega jezika vnesel nekdanji britanski ministrski predsednik Harold Wilson malo pred letom 1980. Ob poznavanju nastanka tega izraza je zato nestrokovno in neodgovorno vsiljevati za poimenovanje funkcije upravljanja besedo »vladanje«, kar v Sloveniji že predolgo počno trije sicer na področjih delov **ekonomske** znanosti uveljavljeni univerzitetni profesorji. Vsak razgledan človek bi se namreč moral zavedati razlike, znane že iz svetopisemske zgodbe, med delovanjem (ang. glagol: *rule*) vladarja (faraona) in upravitelja (ang. *governor*) Juda Jožefa.

Pri funkciji upravljanja gre za vprašanje oblasti. Prav na temelju oblasti, največkrat utemeljeni z lastnino, upravljavci gospodarske združbe določajo dejavnosti, poslanstvo, politiko, cilje (kot del strategije) in (najpomembnejše) članstvo združbe. V zvezi z izrazom korporacijsko (in ne korporativno!) upravljanje (ang.: *corporate governance*) je dan le dodatni poudarek, da gre za upravljanje v delniških družbah in ne za katerokoli upravljanje, npr. v družbah z omejeno odgovornostjo ali za upravljanje premoženja v skladih, ustanovah itn. Priporočamo torej uporabo besed »upravljanje združb (delniških družb)«.

V nadaljevanju gradiva o tej temi je poudarjeno, da od nosilcev funkcije ravnateljevanja pričakujemo vsaj dvoje:

- najprej – ob že določenem (od upravljavcev) namenu in temeljnih ciljih – strokovno določitev potrebnih prvin ali dejavnikov za poslovanje ter njihovo ustrezno preskrbo in izrabo oziroma porabo (zlasti) pri ustvarjanju in prodaji ustreznih poslovnih učinkov na eni strani,

- na drugi strani pa izgradnjo in vzdrževanje visoke ravni organizacijske podpore poslovnemu procesu.

Ob pogosti povezavi besede *management* z neko konkretno vsebino v angleškem jeziku se kaže vprašati, kje najti odločilni poudarek v funkciji ravnateljevanja ali ravnanja s/z neko vsebino. Spomnimo se na izraze ravnanje s spremembami (ang. *change management*), ravnanje z znanjem (ang. *knowledge management*), ravnanje z raznolikostjo (ang. *diversity management*), ravnanje z blagovno znamko (ang. *trade mark management*), ravnanje s tveganji (ang. *risk management*), ravnanje s sredstvi (ang. *assets management*), ravnanje s časom (ang. *time management*), ravnanje z informacijsko tehnologijo (ang. *IT management*) itn.

Zastaviti si moramo tudi vprašanje, ali kaže vse nosilce funkcije ravnateljevanja poimenovati ravnatelj ali iskati tudi kakšne druge možnosti. Medtem ko je beseda ravnatelj najbrž nesporno primerna za (naj) višje ravnatelje (ang. *top management*), morda še sprejemljiva za ravnatelje srednjih organizacijskih ravni (ang. *middle management*), bi za nižje ravnatelje oziroma predelavce veljalo razmisliti o treh besedah, ravnalec, ravnavec in ravnatnik, s katerimi bi lahko izrazu za organizacijsko funkcijo primerno nadomestili danes preširoko uporabljano besedo »vodja«. Zadnjo najdemo pri uporabi besed, kot so »delovodja«, »skupinovodja« in »oddelkovodja«.

Ob tem, ko moramo jasno razlikovati vsebino obeh organizacijskih oblastvenih funkcij, kaže poudariti tudi, da ni možna poglobljena razprava o izrazu ravnateljevanje, če ne potegnemo tudi jasnih razmejitvenih črt med tem izrazom in izrazoma, kot sta »poslovođenje« in »vodenje«.

Če naj damo izrazu poslovođenje (ang. *business administration; business management*) ustrezno mesto v razmerju do ravnateljevanja, si je nujno priklicati v spomin, kaj razumemo pod izrazoma »posel« in »poslovanje«. Posel bomo opredelili kot neko ciljno dejanje ali dejavnost, s katerim(-o) skuša njegov ali njen nosilec pridobiti neko korist. Poslovanje pa je – tako logično sledi – v svojem bistvu ustvarjanje in prodajanje poslovnih učinkov z namenom pridobivanja koristi, praviloma dobička.

Ciljno pridobivanje koristi, ki je vgrajeno v pojem posla in poslovanja, je torej izhodišče za razlikovanje poslovođenja od ravnateljevanja. Danes morajo ravnatelji, ki odgovarjajo za poslovanje, ob omejenih prvinah poslovnega procesa ne le doseči neke cilje, izražene s poslovnimi učinki, prihodki in izidom, ampak morajo dosežke primerjati z nastalimi stroški

oziroma odhodki in poslovne učinke v soočanju s tekmeči tudi (z dobičkom) prodati. Zato je poudarek v njihovem delovanju na načrtovanju poslovnih ciljev in nadzorovanju doseganja poslovnih izidov. Kadar so v delovanju ravnatelja izrazito navzoči poudarki iz prejšnjih dveh stavkov, bi tako kazalo zaradi natančnosti govoriti o poslovodnih ravnateljih (ang. *business managers*; tudi *executives*) in ne o ravnateljih na splošno kot pri ravnatelju računovodstva, ravnatelju kadrovske funkcije, ravnatelju gledališča, ravnatelju opere, ravnatelju knjižnice itn.

Kadar gre za dilemo, katerega od izrazov za oblastveni funkciji uporabiti, velja, da upravljavci, tudi lastniki, upravljajo, ravnatelji pa ravnateljujejo. Če pa gre v nekem primeru za osebo, ki hkrati opravlja upravljaljske in ravnateljske naloge (= ima dvojno vlogo), potem gre pri urejanju razmerij z ljudmi ali med njimi vedno za ravnateljevanje ali ravnanje z zaposlenci. Ko pa gre za drugo vsebino urejanja, je pomembno, ali gledamo na to vsebino z vidika aktive (sredstev ali premoženja) ali pasive (obveznosti do virov sredstev). Če gre za pasivo, je tu pri osebah z dvojno vlogo nedvomno v ospredju upravljavec – pogosto lastnik, ki upravlja s kapitalom, pri aktivih pa je izbira izraza lahko odvisna od vrednosti predmeta. Če gre resnično za večjo vrednost, npr. zgradbo, bi bila dovoljena tudi beseda upravljanje (tako govorimo o upravniki zgradb), sicer pa ta oseba ravna s/z pohištvo, denarjem, listinami itn.

Uporaba besed »učinkovitost« in »uspešnost«, ki ju pogosto najdemo v besedilih, povezanih s poslovanjem, upravljanjem, ravnateljevanjem in izvajanjem, nekoliko manj pa v besedilih, kjer je govora o organizaciji združb, nas seveda hitro pripelje do kazalcev in kazalnikov, s katerimi opisujemo oziroma dokazujemo doseženo raven ene od teh dveh značilnosti opazovanega sistema, npr. združbe ali njene organizacije.

V utemeljitvi prevodov angleških besed »effectiveness« (uspešnost) in »efficiency« (učinkovitost) je zapisano, da naj bi uspešnost pomenila raven doseganja ciljev. Pri »vrednotenju« uspešnosti pa se pojavi težava. Nekdo si namreč lahko postavi visok, zahteven cilj, drugi manj zahtevnega. Oba sta ob dani opredelitvi uspešna, če sta dosegla svoj postavljeni cilj. Zato je takšno razumevanje uspešnosti preveč subjektivno. Da bi prišli do »objektivnega« razumevanja uspešnosti, morajo biti cilji postavljeni objektivno. Lahko rečemo tudi, da morajo biti določeni od »nekoga zunaj«, tistega, ki mora cilj izpolniti. Kaj je za podjetje ali drugo združbo uspeh, določa tako družbeno-ekonomski

sistem. Uspešnost v tem smislu je tako družbeno oziroma družbeno-ekonomsko določena. V gradivu, o katerem naj bi razpravljali v naši »klepetalnici« – člani društva so ga prejeli z elektronsko pošto dne 30. 1. 2012 –, je tako uspešnost opredeljena z doseganjem »objektivno« (izven osebka delovanja) določenih ciljev.

Učinkovitost pa je tehnični pojem. Pri iskanju ravni te značilnosti izid ali učinek (ang. *output*) primerjamo z vložkom ali vložki (ang. *input*), (u) porabljenimi za dosego izida ali učinka. Ta značilnost sistema je nujna zaradi omejene razpoložljivosti prvin ali dejavnikov poslovnega procesa, kot so delovna sredstva, predmeti dela, storitve in delovna sila zaposlencev. Eden od recipročnih kazalnikov učinkovitosti so stroški na poslovni učinek: proizvod ali storitev. Gre za tehničen pojem – še zlasti, kadar imamo v mislih predvsem neposredne stroške poslovnega učinka –, za tako opredeljene stroške pa so odgovorni predvsem inženirji. Zato je ena od hujših napak, če si stroške »lastijo« ekonomisti. Naloga ekonomistov je pravzaprav le smiselno ovrednotenje porabe navedenih prvin. Prenašanje krivde za »visoke« stroške na ekonomiste je upravičeno le takrat, ko so prvine nabavljene po previsokih cenah; za količine ali obseg porabe prvin pa naj bi bilo odločilno inženirsko znanje. Inženirjem vse prepogosto zadošča le izdelava proizvoda ali izvedba storitve, na stroške ustvarjanja poslovnih učinkov pa »pozabljajo«.

Ko se razprava o teh dveh pojmih prevesi v določanje pojma uspeha, moramo vedeti, da je zaželeni poslovni izid v kapitalizmu dobiček. Praviloma ga merimo z vloženim kapitalom, lahko pa tudi z vsemi vloženimi ali uporabljenimi sredstvi. V gradivu je poudarjeno, da kazalnike uspešnosti vedno poimenujemo po števcu, npr. po dobičku v kapitalizmu ali po dohodku v samoupravnem socializmu. Ob omembi dohodka je treba vedeti, da je ožje opredeljeni dohodek (brez vključenih stroškov amortizacije) le denarno izražena denarno potrjena dodana vrednost.

Ob predložitvi gradiv, ki jih v SI pripravljamo za razpravo v naši društveni klepetalnici, seveda pričakujemo tudi kritična mnenja do predstavljenih stališč. Želimo pa si, da bi se kritiki »otresli« sklicevanja na »avtoritete«, ki glede natančnosti uporabe izrazja to prav gotovo niso. Upoštevati kaže tudi, da morajo isti izrazi v različnih rabah pomeniti tudi isto vsebino obravnavanega pojma.

Miran Mihelčič

2. mednarodno posvetovanje

Društva slovenska akademija

za management z naslovom:

"Organizacijske spremembe za dinamično ravnoesje"

Društvo slovenska akademija za management 8. in 9. junija 2012 v Kongresnem centru Brdo pri Kranju organizira 2. mednarodno posvetovanje z naslovom **Organizacijske spremembe za dinamično ravnotežje**.

Dejstvo je, da živimo v obdobju nenehnih in korenitih sprememb na vseh področjih človekovega delovanja. Med seboj so povezane: družbena odgovornost namesto dobička, vse večja vloga udeležencev v upravljanju, spreminjanje narave lastnine, sodelovanje namesto tekmovalnosti, rastoča vloga znanja, globalizacija, spreminjanje organizacije ipd. so le nekateri primeri velikih sprememb. Večina sprememb zahteva ustrezno spreminjanje podjetij in drugih združb ter njihove organizacije. Celo več: prav organizacijske spremembe so ključne za uveljavitev vseh drugih sprememb in nas prek vrste neravnovesij vodijo v dolgoročno uspešnost podjetij.

Namen posvetovanja je prispevati k razumevanju organizacijskih sprememb in njihovi povezavi z drugimi spremembami. Prav tako je namen pregledati stanje slovenskega strokovnega in znanstvenega razmišljanja o organizacijskih spremembah, njihovih vzrokih, poteku in posledicah, zlasti še na zadovoljstvu ljudi in uspešnosti združb. V posvetovanju predlagamo obravnavo štirih širokih tem:

- **spreminjanje družbenoekonomskega sistema** in vplivanje na organizacijo, zlasti na upravljanje podjetij;
- **dolgoročne organizacijske spremembe**, ki potekajo v večini združb sočasno in na podoben način, npr. razvoj timskih struktur, omrežij, sodelovanja, zaupanja ipd.

- **kratkoročne organizacijske spremembe**, ki jih podjetja in druge združbe uvajajo vsakih nekaj let;
- **proces spreminjanja**, ki pospeši ali pa ovira uvedbo sprememb.

Ob koncu preteklega leta je društvo napovedalo posvetovanje in povabilo k udeležbi tako člane kot druge strokovnjake s tega področja. Podrobnejši prikaz sporočila in tem posvetovanja je na spletnih straneh Društva slovenska akademija za management: <http://sam-d.si>.

Tisti, ki so se za sodelovanje odločili, so že poslali povzetke; njihovo število je sicer zadovoljivo, ne pa povsem takšno, kot smo ga želeli. Zato je prijava povzetka še vedno mogoča.

Prispevke, ki so jih avtorji najbrž že začeli pripravljati, pričakujemo do konca aprila; prijavljanje za udeležbo na posvetovanje bo v maju in prve dni junija. Takrat vas bomo povabili k udeležbi na posvetovanju. Pričakujemo udeležbo večine članov društva in upamo, da se bodo posvetovanja udeležili vsi, ki zaradi različnih razlogov ne morejo pripraviti prispevkov.

Vabimo vse člane društva, da še enkrat razmislijo o sodelovanju s pripravo in predstavitvijo prispevka. Zaželeni so tako teoretični kot praktični prispevki.

Programski odbor posvetovanja

Predstavitev knjige "Management"

V marcu bo predvidoma v založbi Gospodarski vestnik iz Ljubljane izšla knjiga »Management« avtorjev Rudija Rozmana in Jureta Kovača. Uspešnost podjetij pa tudi drugih organizacij je zelo odvisna od družbenega, še posebej gospodarskega okolja in seveda od podjetij samih. V podjetju pa je uspešnost odvisna od managerjev, saj s svojim delom usmerjajo delo zaposlenih in zagotavljajo učinkovitost in smotrnost.

Uspešnost dela managerjev je odvisna od njihovih prirojenih lastnosti, predvsem pa od njihovega znanja o managementu.

Knjiga je namenjena predvsem managerjem slovenskih podjetij in drugih organizacij, strokovnjakom, ki podpirajo managerje v njihovem delu, svetovalcem in raziskovalcem managementa, predavateljem managementa in študentom. Delo temelji na sodobnih teorijah managementa in organizacije in je uporabniško usmerjeno.

Knjiga sledi procesu dela managerjev. Več pozornosti avtorja namenjata problemom managementa v naših podjetjih in organizacijah. Izhajata iz obstoječega družbenega sistema, vendar vključujeta mnoge spremembe, ki se kažejo zlasti v upoštevanju družbene odgovornosti, upravljanja deležnikov itd. V knjigi je vrsta izvirnih idej in rešitev.

V uvodnem poglavju avtorja razvijata razumevanje managementa v treh smereh: usklajevanje, odločanje in managerske funkcije. Oprereditvi managementa sledi prikaz upravljanja in njegovega razmerja z managementom ter uspešnosti poslovanja, tako v dobičkovnem kot družbenem in etičnem smislu. Prvi del zaokrožuje prikaz razvoja preučevanja managementa od začetkov do danes.

Sledi poglavje o planiranju poslovanja s prikazom procesa planiranja tako v manjših kot velikih podjetjih. Podrobno je predstavljena analiza poslovanja z ugotavljanjem prednosti in slabosti, analiza okolja z ugotavljanjem priložnosti in nevarnosti, postavljanje vizije in ciljev ter razvijanje strategij. Preučen je proces planiranja v korporacijah

kot usklajevanje poslovnih enot. Prikazane so značilnosti strateškega in letnega planiranja.

V tretjem poglavju se avtorja posvečata organiziranju. Opredelita organizacijo in prikažeta delne in celotno managersko strukturo, ki določa mesto vsakega posameznika, povezanega v organizacijski zgradbi. Obravnavata organizacijske strukture podjetij in drugih organizacij, v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. Sledi prikaz procesov in korenitega preurejanja poslovanja. Posebna pozornost je namenjena tudi organizacijski kulturi, njenemu razumevanju, vrstam in procesu ugotavljanja in spreminjanja. Dodan je del o razvoju organizacije.

Zamišljeno organizacijo je treba uresničiti. Zato poglavju o organiziranju sledi poglavje o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih, v katerem so prikazane tudi značilnosti povezanega učenja zaposlenih in ravnanje z znanjem, ter poglavje o vodenju, ki sproži delovanje ljudi, da izvedejo tisto, kar so si skupaj z managerjem zamislili. Vodenje je obravnavano v širšem smislu kot lastnosti in način vodenja, motiviranje in komuniciranje. Dodan je še del o konfliktih.

Vodenju sledi izvedba, ki zahteva neprestano spremljanje in sprotno ukrepanje: kontrolo. Kontrola organizacije pomeni preverjanje, kako zaposleni izpolnjujejo svoje naloge, kakšna je njihova odgovornost in uspešnost. Kontrola poslovanja, ki je najbolj poznana na letni ravni, zajema ugotavljanje dejanskega poslovanja in njegove uspešnosti ter ustrezno ukrepanje.

Management je stalen in neprekinjen proces zagotavljanja smotrnega delovanja ljudi, da bi skupaj dosegli uspešnost podjetja. Knjiga želi prispevati k doseganju tega cilja.

Novosti s področja strokovne literature GV Založba, Zbirka Manager:

Zdrav manager – uspešno vodenje Urednika: Cvetka Dragoš Jančar, dr. med., prim. mag. Boris Jančar, dr. med.

Knjiga predstavlja razumevanje in ekonomski pomen zdravja ter vlogo preventivnih zdravstvenih pregledov. Opozarja na obveznosti delodajalcev in odgovornosti posameznika pri skrbi za zdravje, predstavlja dejavnike, ki vplivajo na zdravje, in usmerja na poti do zdravja.

V osrednjem delu knjige vrhunski strokovnjaki predstavljajo preventivni zdravstveni managerski pregled, od pogovora do pregleda po posameznih področjih: pregled srčno-žilnega sistema, testiranje pljučne funkcije, preventivni pregled prebavnega sistema, laboratorijske preiskave krvi in urina, pregled vratu, preventivni pregled oči, pregled gibalnega sistema, prepoznavanje nevarnih sprememb kože. Preiskave, ki sestavljajo pregled, so podrobno predstavljene. Avtorji pojasnjujejo, kdaj so preiskave strokovno utemeljene in zakaj, ter razlagajo njihove rezultate.

Knjiga je priročnik, namenjen predvsem managerjem, pa tudi vsem drugim, ki se zavedajo, da je zdravje najboljša naložba. Zato je velik poudarek tudi na preventivi in izboljšanju življenjskega sloga, da do zdravstvenih težav ne bi prišlo ali bi nastopile pozneje in v čim manjšem obsegu.



Več o knjigi: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/zbirka-manager/zdrav-manager-uspesno-vodenje/>

Naslov:	Zdrav manager – uspešno vodenje
Urednika:	Cvetka Dragoš Jančar, dr. med., prim. mag. Boris Jančar, dr. med.
Avtorji:	Jerneja Ahčan, dr. med., prof. dr. Igor Bartenjev, dr. med., mag. Nataša Bedernjak Bajuk, dr. med., prof. dr. Marjan Bilban, dr. med., mag. Aljoša Danieli, dr. med., prim. doc. dr. Jurij Dobovišek, dr. med. Cvetka Dragoš Jančar, dr. med., prim. mag. Boris Jančar, dr. med., prof. dr. Andrej Kmetec, dr. med., prim. asist. dr. Borut Kocijančič, dr. med., Marta Kocjan Anžič, dr. dent. med., doc. dr. Tomaž Kocjan, dr. med., mag. Mateja Krajc, dr. med., doc. dr. Blaž Mavčič, dr. med., prof. dr. Metka Milčinski, dr. med., prim. Gorazd V. Mrevlje, dr. med., Andreja Murnik Rauh, dr. med., prof. dr. Ema Mušič, dr. med., mag. Katrina Novak Andrejčič, dr. med., mag. Maja Novak Dolenc, dr. med., Anja Radšel, dr. med., prof. dr. Peter Rakovec, dr. med., Miljeva Renner, dr. med., Mirjam Rogl Butina, dr. med., mag. Nada Rotovnik Kozjek, dr. med., prim. mag. Nadja Ružič Medvešek, dr. med., dr. Ksenija Saražin Klemenčič, prim. mag. Srečko Štepec, dr. med., mag. Viktor Videčnik, dr. med., mag. Alenka Višnar Perovič, dr. med.
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Leto izdaje:	2011
Cena :	trda vezava, 88,00 EUR
Naročilo:	GV Založba

Povzetki - Abstracts

A comparison between one-tier and two-tier models of corporate governance

Vilma Pogačar

Efficient and effective system of corporate governance is the essence of the modern economy based on market principles of the capitalist socio-economic organization. The issue of corporate governance is certainly important and topical issue for both business owners as well as for all participants that affect the business or businesses affected by them.

The issue of corporate governance, which is discussed in this paper, refers to the conclusion that governance often doesn't work properly, it is often misunderstanding the role of governance, frequent criticism of governance in our country, and as noted above, it also opens up the debate on the appropriateness of corporate governance models.

The essence of the one-tier or two-tier model of corporate governance is linked to the question whether the same authority directs and controls the business, or doing it in a different body. Anglo-American model is one-tier model, because one single committee called the Board of Directors controls and directs the operation. In a two-tier German model there is a Management (executive) Board and a separate Supervisory Board, which is only the governing body controls the whole business.

Historical, cultural, economic and political conditions are different between countries and branches. Its characteristics have an impact on the exact model of governance is best suited for any enterprise. It is therefore not possible to say definitively that a single model of corporate governance is most appropriate in all environments.

Key words: governance, management, one-tier model of corporate governance, two-tier model of corporate governance.

Strategy Implementation for Profit Center Toolshop in Company LTH Castings with the Help of Contemporary Systems for Performance Measurement and Managerial Control

Urban Žargi

Development in the last period of time requires from companies a lot of decision-making and adjusting their strategies. The business environment is becoming increasingly unforgiving, but it also offers many opportunities. How a company responds to these impulses from the environment is largely dependent on information, which is available to management in its decisions. If there was ever time for the implementation of systems for implementation strategies, performance measurement and managerial control, it certainly is now. Without quality information is difficult to take strategic decisions. This increases the share of risk and also can be fatal for the company.

Key words: strategy, balanced scorecard, performance indicators, managerial control

Leadership Features in Slovenian Primary Schools

Katarina Dolgan

Principals of Slovene elementary schools are nowadays the educative leaders and business managers of the institutions they lead as well. They are divided between demands of the founder (community or state) and the needs of their employees. The success of their work is influenced by the characteristics of a school leading which

should be adjusted to their character, employees and current conditions of the school, teachers and themselves also. A good insight into all these factors would enable the principals and everyone included

in their education a management training that would positively influence the effectiveness of schools.

Key words: management in education, leadership styles, elementary school, principal, qualitative and quantitative methodology

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IV, številka 1, februar 2012

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Dr. Milan Jelovčan
Inpos, d.o.o., Celje

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Izr. prof. dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj
Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik
Računalniški prelom: Pika Škraba

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