

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ROBERT ROGELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

**UČINKI UVEDBE ADIZESOVE METODOLOGIJE NA POSLOVNE
REŠITVE V IZBRANEM PODJETJU**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, oktober 2013

ROBERT ROGELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robert Rogelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom UČINKI UVEDBE ADIZESOVE METODOLOGIJE NA POSLOVNE REŠITVE V IZBRANEM PODJETJU, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Metko Tekavčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na spletnih straneh fakultete.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PRISTOPI IN METODE ZA DOSEGANJE KONKURENČNIH SPOSOBNOSTI....	5
1.1 Nekateri pristopi za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij.....	7
1.1.1 Celovito obvladovanje kakovosti	7
1.1.2 Metoda stalnih izboljšav.....	8
1.1.3 Prenova poslovnih procesov.....	9
1.1.4 Primerjalna presoja.....	10
1.1.5 ISO standardi.....	11
1.1.6 Demingov krog.....	12
1.1.7 Metoda 20 ključev.....	13
1.1.8 Metoda šest sigma	14
1.2 Poznavanje in uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih.....	15
2 POSTOPEK PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA	18
2.1 Najpogostejši razlogi za uvajanje prenove poslovnih procesov	22
2.2 Ključni dejavniki prenove poslovnega procesa	22
2.3 Najpogostejše napake prenove poslovnega procesa	24
2.4 Uporabljeni orodja za prenovo poslovnih procesov	24
2.5 Kontroling delovanja poslovnega procesa.....	25
3 ADIZESOVA METODOLOGIJA	26
3.1 Opredelitev Adizesove metodologije	27
3.2 Adizesovi zakoni organizacijske transformacije	28
3.3 Enajst stopenj uvedbe Adizesove metodologije	28
3.4 PAEI vloge v organizaciji.....	30
3.5 Klasifikacije stilov managementa.....	32
3.5.1 PAEI metodologija klasifikacije stilov managementa	33
3.5.2 Opis primernih stilov managementa po Adizesu	35
3.5.3 Opis neprimernih stilov managementa po Adizesu.....	38
3.5.4 Nekateri skupni značilnosti vseh neprimernih stilov managementa.....	42
3.6 Konflikti stilov managementa.....	44
3.6.1 Nekompatibilnost vlog	45
3.6.2 Neučinkovito sporazumevanje	45
3.6.3 Drugi konflikti, vezani na izvajanje PAEI vlog	46
3.6.4 Komplementarni management tim	46
3.7 Izdelava organizacijskega organigrama s pomočjo Adizesove metodologije	48
3.7.1 Organizacijski organigram s prikazanimi stili managementa	48
3.7.2 Organizacijski organigram s prikazanimi PAEI vlogami divizij	49
3.8 Življenjski cikel organizacije.....	50
3.8.1 Modeli življenjskega cikla organizacije	50
3.8.2 Skupni značilnosti modelov življenjskega cikla organizacije	52
3.8.3 Adizesov model življenjskega cikla organizacije	53
3.8.4 Stopnje življenjskega cikla po Adizesu.....	55

3.8.5	Primerjava nekaterih modelov življenjskega cikla organizacije z Adizesovim..	62
3.9	Razvoj PAEI vlog v življenjskem ciklu organizacije.....	64
3.9.1	PAEI vloge ter stili managementa na tipični poti življenjskega cikla	65
3.9.2	PAEI vloge ter stili managementa na optimalni poti življenjskega cikla	67
3.10	Vzvodi managementa organizacije – sistem CAPI	68
3.10.1	Avtoriteta, moč in vpliv	68
3.10.2	CAPI in Authorance.....	69
3.10.3	CAPI skozi življenjski cikel organizacije	70
3.10.4	Organizacijski kolonializem	70
3.11	Staranje organizacije	71
3.11.1	Vzroki staranja organizacije.....	71
3.11.2	Podjetništvo skozi življenjski cikel organizacije	72
3.11.3	Dejavniki, ki vplivajo na vlogo podjetništva	72
3.11.4	Reverzibilnost staranja organizacije	73
4	PREDSTAVITEV PODJETJA HALCOM d. d.	74
4.1	O podjetju	74
4.2	Osnovni podatki podjetja.....	74
4.3	Poslovanje podjetja.....	75
5	UVEDBA ADIZESOVE METODOLOGIJE V PODJETJU HALCOM	76
5.1.1	Vloge in funkcije oseb, sodelujočih v intervjujih	76
5.1.2	Cilji in razlogi za uvedbo Adizesove metodologije v preučevanem podjetju.....	77
5.2	Uvajanje Adizesove metodologije.....	78
5.2.1	Priprave na uvedbo metodologije	79
5.2.2	11-stopenjski program organizacijske transformacije	79
5.2.3	Stopnja 1, imenovana Syndag™	80
5.2.4	Stopnja 2, imenovana Synerteam™	82
5.2.5	Preostale stopnje programa organizacijske transformacije	86
5.3	Izvajanje Adizesove metodologije	88
5.3.1	Določanje stopnje podjetja Halcom na življenjskem ciklu organizacije	88
5.3.2	Klasifikacija stilov managementa zaposlenih	89
5.3.3	PAEI organizacijska struktura ter organigram podjetja Halcom	90
5.4	Orodja Adizesove metodologije	92
5.4.1	Delavnice - praktični temelj delovanja Adizesove metodologije	93
5.4.2	8-stopenjski proces oblikovanja odločitev	93
5.4.3	Adizesova matrika opredeljevanja izzivov	95
5.4.4	Orodje QDD: vprašanja, dvomi in nestrinjanja	96
5.4.5	Program APTAS (Kontroling sistem).....	98
5.4.6	Informiranje in izobraževanje zaposlenih o Adizesovi metodologiji	103
5.5	Zapleti in ovire pri uvajanju metodologije	104
5.6	Prikaz izvajanja Adizesovega programa organizacijske transformacije	106
5.7	Učinki uvedbe Adizesove metodologije.....	108
5.7.1	Nadaljnji ukrepi in načrti podjetja z Adizesovo metodologijo	111
5.7.2	Osebn predlogi nadaljnjih ukrepov	111

SKLEP	116
LITERATURA IN VIRI.....	118
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Časi sprememb, ki jih pogojuje poslovno okolje</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Model povečevanja konkurenčnih sposobnosti podjetja.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3: Razširjen Leavittov diamant</i>	<i>7</i>
<i>Slika 4: Primer organizacijske sheme pri uvajanju metode 20 ključev v podjetju Acroni.....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 5: Prikaz gibanja uvajanja metode prenove poslovnih procesov</i>	<i>21</i>
<i>Slika 6: Skupno delovanje funkcij kontrolinga.....</i>	<i>26</i>
<i>Slika 7: Organizacijski organigram s PAEI vlogami in stili managementa po Adizesu.....</i>	<i>49</i>
<i>Slika 8: PAEI organizacijski organigram</i>	<i>49</i>
<i>Slika 9: Stopnje življenjskega cikla organizacije po Adizesu.....</i>	<i>55</i>
<i>Slika 10: Spreminjanje ciljev organizacije skozi stopnje življenjskega cikla.....</i>	<i>60</i>
<i>Slika 11: Razvoj vlog na tipični in optimalni poti življenjskega cikla organizacije</i>	<i>65</i>
<i>Slika 12: Sistem CAPI in Authorance</i>	<i>69</i>
<i>Slika 13: Grafični prikaz procesa reševanja izzivov v okviru delovanja stopnje Synerteam™....</i>	<i>83</i>
<i>Slika 14: Grafični prikaz vzročno-posledične zveze izziva in spremembe</i>	<i>85</i>
<i>Slika 15: PAEI organizacijski organigram podjetja Halcom</i>	<i>91</i>
<i>Slika 16: Halcomov organigram programa APTAS</i>	<i>100</i>
<i>Slika 17: Prikaz uvajanja in izvajanja Adizesovega programa organizacijske transformacije .</i>	<i>107</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Poznavanje in uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih (v %)....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 2: Vpliv stopnje življenjskega cikla na izbiro in uporabo modelov kakovosti</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 3: Ključni dejavniki uspeha in neuspeha prenove poslovnega procesa.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 4: PAEI vloge ter njihovo delovanje v organizaciji.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 5: Klasifikacija primernih in neprimernih stilov managementa po PAEI metodi</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 6: Neučinkovitost komuniciranja stilov managementa</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 7: Primerjava značilnosti rastočih in starajočih se organizacij.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 8: Prikaz Adizesove matrike razvrščanja in povezovanja izzivov.....</i>	<i>95</i>

UVOD

Problematika – področje preučevanja. Podjetja, ki želijo konkurirati na današnjih zahtevnih svetovnih trgih, morajo pristati na logiko doseganja poslovne odličnosti. Ta od njih zahteva izjemno prožno poslovanje, ki jim omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje novim zahtevam kupcev (Tekavčič, 1997, str. 63). Hkrati silovita konkurenca podjetja sili k sledenju razvoja znanosti in novih tehnologij, proizvodno-poslovnih načel ter zahteva, da podjetje brezhibno opravi vsako od svojih aktivnosti, nepotrebne aktivnosti pa odpravi (Jurak, 2008, str. 85).

Tem načelom sledi tudi Halcom d. d. (v nadaljevanju Halcom), sodobno visokotehnoško podjetje, ki se ukvarja s celovito ponudbo najsodobnejših rešitev za plačilne sisteme. Svoje rešitve za finančne ustanove ponujajo že 21 let - od svoje ustanovitve leta 1992. V tem času so se uveljavili kot vodilni ponudnik rešitev za plačilne sisteme v osrednji in jugovzhodni Evropi. S svojo prisotnostjo na trgih nekdanje Jugoslavije, srednje Evrope, severne Afrike, jugozahodne Azije ter preko 140.000 poslovnimi uporabniki se vodstvo podjetja dobro zaveda pomena zgoraj navedenih zahtev za doseg dolgoročnega uspeha in kakovosti poslovanja (Podjetje Halcom, 2013).

Podjetje lahko zagotovi uspešno dolgoročno uresničevanje svojega poslanstva zgolj s smotrno zastavljenimi cilji, pravilnimi odločitvami ter jasno začrtano potjo k uresničevanju teh ciljev. Uspeh poslovanja podjetja namreč predstavlja doseganje bolj ali manj zahtevnih ciljev, pri čemer podjetje teži k dolgoročnemu uspehu (Pučko & Rozman, 1996, str. 216-217). Zaradi želje po povečanju uspešnosti podjetja, izboljšanju konkurenčnega položaja ter delovanja na vseh ravneh se je podjetje Halcom sredi leta 2010 odločilo celovito prevzeti in implementirati Adizesovo metodologijo in filozofijo delovanja podjetja ter ljudi v njem (Adizesova filozofija - kot sistem teoretičnih načel). Ta naj bi ključno pripomogla k uresničevanju njihovega poslanstva ter k hitrejšemu napredku podjetja in izboljšanju njegovega delovanja na številnih področjih, kar bi se končno odrazilo tudi v povečani uspešnosti poslovanja.

Avtor omenjene metodologije, dr. Ichak Kalderon Adizes (v nadaljevanju Adizes), je svetovno uveljavljen raziskovalec in terapevt na področju managementa sprememb. Je ustanovitelj in predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja, ki po vsem svetu uporablja njegovo metodologijo za stranke, tako v javnem kot zasebnem sektorju. Poleg praktičnega dela Adizes opravlja tudi predavanja na vseh vodilnih univerzah po svetu, svoje principe in metodologijo pa predstavlja skozi številna strokovna dela. Avtorjev širši življenjepis podajam v Prilogi 1.

Metodologija, ki je plod 40-letnega akademskega in praktičnega dela avtorja, je sistematičen pristop, ki s pomočjo 11-stopenjskega programa organizacijske transformacije in implementacije Adizesove filozofije na vseh ravneh odločanja in delovanja v vseh sistemih v organizaciji pospeši njen razvoj iz obstoječe stopnje življenjskega cikla v naslednjo na poti k doseganju, delovanju in obstoju na tako imenovani stopnji vrhunca. Svojo metodologijo implementira s pospešenim uvajanjem in obvladovanjem sprememb brez negativnih stranskih učinkov (Adizes,

2004a, str. 7), saj spremembe okrepijo zgolj organizacije, ki so nanje pripravljene, druge pa prizadenejo in vodijo v propad (Adizes, 2009, str. 10).

Adizesova metodologija pa je zgolj eden izmed mnogih sistemov tako imenovane preнове ali reinženiringa poslovnih procesov v podjetju, ki je temeljit vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Hammer & Champy, 1993, str. 32). Podjetje mora zato vzpostaviti sistem managementa poslovnega procesa, ki lahko hitro in fleksibilno uravnava odgovore na spremembe v okolju. Spremembe pa se dogajajo neprestano, zato globalna konkurenca zahteva od slehernega podjetja sprejemanje različnih odločitev, ki na takšen ali drugačen način spreminjajo enega ali več sistemov delovanja v podjetju. Poleg Adizesove metodologije poznamo tudi nekatere druge pristope s spreminjanjem in nadgrajevanjem obstoječih sistemov v podjetju. Ti pristopi se po svoji vsebini zelo razlikujejo, zato je zaradi njihovega velikega števila podjetje, ki se odloča za uporabo določenega pristopa v praksi, postavljeno pred veliko dilemo (Polajžer, 2001, str. 76).

Med bolj poznanimi pristopi je tudi metoda Iwao Kobayashia, imenovana 20 ključev, ki predstavljajo 20 področij poslovanja podjetja. Z uvajanjem metode se podjetje osredotoči na doseganje izboljšav na dvajsetih področjih, ki bistveno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške, ki so hkrati tudi trije pglavilni elementi za pridobivanje konkurenčne prednosti. Metoda 20 ključev tako predstavlja uravnotežen pristop spreminjanja vseh področij delovanja podjetja (Bizjak & Petrin, 1996, str. 49). Adizes in Kobayashi sistema pa nista edina, med bolj poznanimi so še: Sistem šest sigma (angl. *Six sigma quality*), Celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total quality management*), Primerjalna presoja (angl. *Benchmarking*), Reinženiring poslovnih procesov (angl. *Business process reengineering*), Koncept nenehnih izboljšav (angl. *Continuous improvement*, jap. *Kaizen*), Sistemi stalnih izboljšav (angl. *Continual improvement process*) ter ISO Standardi. Vse omenjene pristope bom v teoretičnem delu magistrskega dela tudi podrobneje predstavil.

Med procesom prevzemanja metodologije so postala načela Adizesove filozofije tudi načela podjetja Halcom. Načela, na katerih temelji management podjetja, so namreč ključnega pomena za njegov razvoj in uspeh, saj določajo delovanje vseh njegovih vitalnih funkcij, kot tudi način njegovega managementa. Podjetje načelom, ki jim sledi, priredi svojo organizacijsko strukturo, management stroškov in človeških virov, nagrajevanje, komunikacijo ter vse ostale dejavnosti, ki ključno prispevajo k njegovemu uspehu. Zato trdim, da je način managementa podjetja lahko tudi osnova ohranjanja oziroma povečevanja konkurenčne sposobnosti in preživetja podjetja.

Tekom celostne implementacije Adizesove filozofije (Adizesova načela managementa podjetja) je podjetje Halcom prešlo različne stopnje uvedbe metodologije ter se v procesu soočilo z nekaterimi zapleti in ovirami, vendar so lahko danes priče pozitivnim učinkom ter izboljšanju delovanja podjetja na mnogih področjih. Zaradi želje po poglobljenem razumevanju delovanja Adizesove filozofije, podrobni preučitvi postopka uvedbe metodologije v konkretnem podjetju

ter analiziranju končnih rezultatov implementacije sem se odločil, da na to temo napišem magistrsko delo.

Adizesovo filozofijo, ki jo razumem kot sklop teoretičnih načel, bom v svojem magistrskem delu razdelal in predstavil skozi pregled in analizo avtorjevega strokovno-literarnega dela. Glavne sestavine in značilnosti metodologije bom sistematično predstavil in opisal v zaključenih celotah ter s tem bralcu omogočil njeno celovito razumevanje. Adizesovo metodologijo oziroma 11-stopenjski program organizacijske transformacije pa bom predstavil in razčlenil skozi analizo dejanske implementacije v podjetju Halcom. Celotna uvedba metodologije (priprave na uvedbo, dejanska uvedba in na koncu učinki le-te) je jedro mojega magistrskega dela. Vendar pa je potrebno upoštevati, da je Adizesov program organizacijske transformacije, ki vsebuje cel sklop aktivnosti za prenovu poslovnih procesov organizacije, lastniško zaščiten ter tržna storitev Adizes inštituta, zato strokovne literature, ki bi eksplicitno opisovala in razlagala metodologijo ter natančen postopek njene uvedbe in uporabo orodij v tem procesu, ni.

Tako je **namen** mojega magistrskega dela podrobna seznanitev in preučitev Adizesove filozofije preko pregleda avtorjevih strokovnih publikacij ter predstavitev njenih bistvenih značilnosti v teoretičnem pregledu. Na podlagi preučitve teoretičnega ozadja Adizesove filozofije ter s pomočjo samostojno pridobljenih podatkov iz preučevanega podjetja in intervjujev z vodilnimi kadri želim opisati in analizirati dejansko implementacijo metodologije v izbranem podjetju Halcom. V svojem delu bom tako razložil, razčlenil, analiziral ter podrobno prikazal implementacijo Adizesove metodologije na konkretnem primeru ter hkrati predstavil njene učinke na vse pomembne funkcije delovanja podjetja. Glavna **teza** mojega magistrskega dela je, da lahko uvedba in izvajanje Adizesove metodologije prispeva k boljšemu poslovanju in managementu podjetja Halcom.

Cilji magistrskega dela, ki izhajajo iz namena, so sledeči:

- S pomočjo pregleda domače in tuje strokovne literature predstaviti pregled sistemov za prenovu poslovnih procesov organizacij.
- Podrobno preučiti literaturo, ki se nanaša na Adizesovo filozofijo in metodologijo.
- S pomočjo pregleda literature narediti strnjen pregled ključnih značilnosti metodologije.
- Na podlagi predhodne preučitve nekaterih modelov življenjskih ciklov organizacije ter literature, ki se nanaša na Adizesov model življenjskega cikla, predstaviti nekatere skupne značilnosti, ki jih imajo posamezni modeli z Adizesovim modelom, ter navesti tudi tiste, po katerih se model razlikuje od preostalih.
- Predstaviti ukrepe ter podroben potek implementacije Adizesove metodologije v podjetju Halcom.
- S pomočjo pridobljenih podatkov iz opravljenega raziskovalnega dela želim prikazati možne učinke implementacije metodologije na celotno delovanje podjetja.
- Na podlagi dognanj in rezultatov pregleda učinkov implementacije metodologije managementu podjetja predlagati morebitne nadaljnje ukrepe.

Metode in struktura dela. Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih osrednjih poglavij ter kazala, uvoda, sklepa, navedbe literature in virov ter prilog. Poglavja bodo zajemala tako teoretični kot tudi praktični del.

Prvi dve poglavji bosta namenjeni poglobljenemu teoretičnemu pregledu teme. V tem delu bom predstavil nekatere bolj znane modele za povečanje konkurenčnih sposobnosti podjetjih ter širše opisal postopek prenove poslovnega procesa. S pomočjo podrobne preučitve avtorjeve strokovne literature bom v drugi polovici teoretičnega dela magistrskega dela sistematično ter poglobljeno razdelal in predstavil Adizesovo metodologijo, v okviru katere bom opisal njene temelje in ključne značilnosti, vključujoč Adizesov model življenjskega cikla organizacije, PAEI vloge, klasifikacijo stilov managementa, sistem CAPI, proces staranja organizacije ter Adizesov 11-stopenjski intervencijski plan. V tem delu bom prikazal tudi primerjavo med nekaterimi modeli življenjskih ciklov organizacije ter Adizesovim. V prvih treh poglavjih bom uporabil metodo deskripcije in metodo kompilacije.

V četrtem poglavju bom predstavil preučevano podjetje, peto poglavje, ki je osrednji del magistrskega dela, pa je namenjeno temeljiti obravnavi in aplikaciji teoretičnih sklopov Adizesove metodologije na primeru podjetja Halcom. V tem poglavju bom povezal predhodna poglavja ter jih nadgradil s praktičnim delom, v katerem bom podrobno analiziral postopek uvajanja in izvajanja Adizesove metodologije ter ob zaključku poglavja predstavil tudi morebitne učinke njene uvedbe. Za potrebe raziskovalnega dela se bom osredotočil zgolj na matično podjetje in ne na preučevanje celotne skupine Halcom, saj je to za potrebe predstavitve uvedbe, izvajanja ter učinkov metodologije nepomembno.

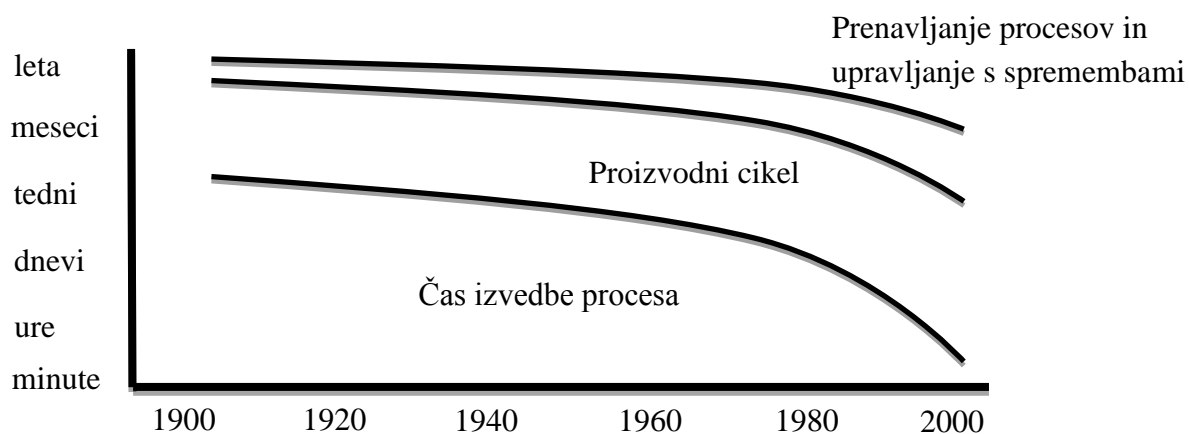
V zaključku petega poglavja bom na osnovi teoretičnega pregleda in empirične analize učinkov uvedbe metodologije podal tudi lastne predloge nadaljnjih ukrepov v podjetju. Za potrebe zbiranja informacij, ki se nanašajo na praktični del magistrskega dela, bom izvedel več globinskih intervjujev z vodilnimi kadri v preučevanem podjetju (finančni direktor, glavni izvršni direktor, neizvršni direktor ter predsednik upravnega odbora).

Zaradi kompleksnosti in obsežnosti področja obravnave ter raziskovanja podajam v Prilogi 2 opredelitve nekaterih ključnih pojmov in konceptov, pomembnih za razumevanje magistrskega dela. V svojem magistrskem delu bom za namene opisa ravnateljstva uporabljal besedo management oziroma termine, ki jih navajajo morebitni izvorni viri citiranja. V teoretičnem delu bom skladno s poimenovanji, ki jih uporablja avtor metodologije v svojih publikacijah za poimenovanje družbe, uporabljal termin organizacija, v praktičnem delu magisterija pa podjetje, oziroma termine, ki jih navajajo morebitni izvorni viri citiranja.

1 PRISTOPI IN METODE ZA DOSEGANJE KONKURENČNIH SPOSOBNOSTI

Težnja po doseganju konkurenčnih sposobnosti sili organizacije k nenehnim spremembam v poslovanju, ki so postale stalnica v poslovnem okolju (Kovačič, 2004, str. 3). Pri tem je uporaba sodobnih managerskih orodij zelo pomembna za podjetje, saj je od tega odvisen njegov obstoj, zlasti v razmerah spreminjajočega se poslovnega okolja. Podjetje se mora znati prilagajati novonastalim okoliščinam, kar mu uporaba tovrstnih orodij omogoča (Prvinšek, 2004, str. 33). Proces prilagajanja spremembam in konkurenci pa je neprestan, saj se morajo skladno s spremembami na trgu spreminjati tudi odgovori na spremembe – načini prilagajanja podjetij (Curk, 2003, str. 2). Načeloma so si metode stalnih izboljšav med seboj zelo podobne, saj so, ne glede na avtorja ali naziv metode, vse usmerjene v sistemsko reševanje problemov, cilj pa je pri vseh enak in vodi k izboljšanju poslovanja podjetja, kakovosti, učinkovitosti in finančni uspešnosti (Bukovec, 2004, str. 14-15). Bolj pomembno, kot za katero metodo se podjetje odloči, je njeno sprejetje s strani zaposlenih ter angažiranost pri njenem izvajanju za doseg kratkoročnih in dolgoročnih ciljev (Jeram, 2008, str. 61).

Slika 1: Časi sprememb, ki jih pogojuje poslovno okolje



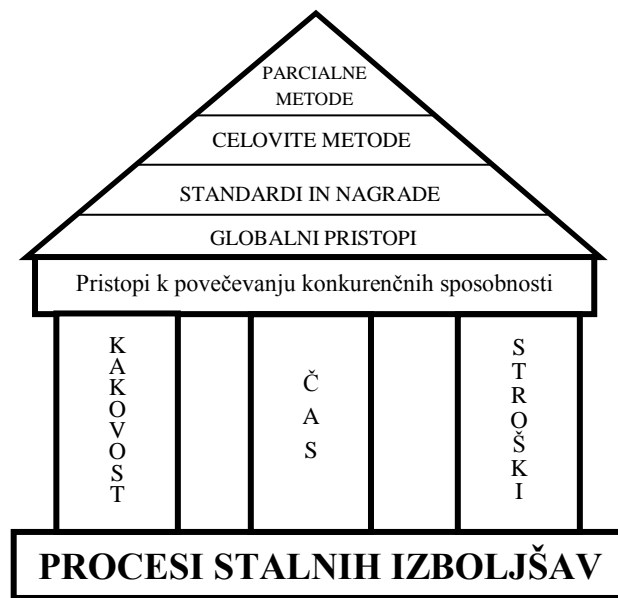
Vir: A. Kovačič, J. Jaklič, M. Indihar & A. Groznik, *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 5.

Podjetja danes segajo po različnih modelih, standardih in orodjih, od katerih želijo celovit pregled nad kakovostjo poslovanja podjetja. Poznamo mnogo različnih teorij in še mnogo več iz njih izpeljanih pristopov in modelov. Poleg tega pa je želja vodstev podjetij po celoviti rešitvi vodila k množici novih modelov (Bukovec, 2004, str. 14), zato se danes pojavlja velika dilema uporabnikov metod, saj ima vsaka izmed njih različne pristope k povečanju konkurenčnosti organizacije. Metode v večini primerov integrirajo v celoto posamezne metode za izboljšanje procesov, jih nadgradijo in izoblikujejo novo kompleksno enoto (Polajžer, 2001, str. 76) s ciljem vzpostavitve takega sistema obvladovanja kakovosti, ki bo omogočal lažje in enostavnejše vodenje podjetja (Potočnik, 2006, str. 1). Tako ni nujno, da se različni sistemi in metodologije medsebojno izključujejo. Programa izboljšav celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total quality management*) in prenova poslovnih procesov (angl. *Business process reengineering*) sta zmožna soobstajati znotraj organizacije in sta uporabna ob različnem času in na različnih ravneh

izboljševanja poslovanja (Peruško, 2003, str. 73). Prav tako sta lahko hkrati uporabljena sistema uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced scorecard*) in prenova poslovnih procesov, ki se medsebojno dopolnjujeta (Peruško, 2003, str. 86).

Polajžer (2001, str. 77) grafično prikaže pristope in metode za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij na naslednji način (celotno Polajžerjevo delitev prikazujem v Prilogi 3):

Slika 2: Model povečevanja konkurenčnih sposobnosti podjetja

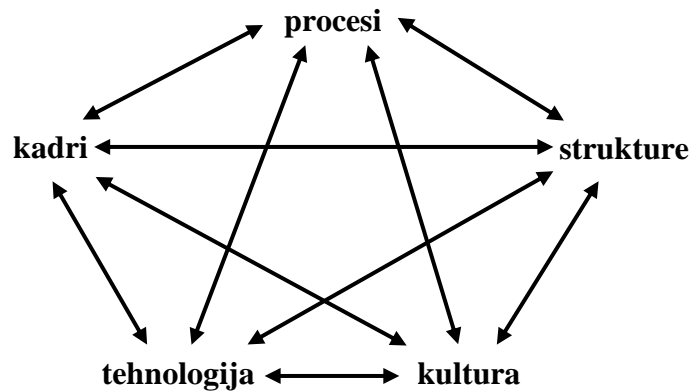


Vir: I. Polajžer, Nabor razpoložljivih pristopov k povečanju konkurenčnih sposobnosti podjetij, 2001, str. 76.

Pristope in metode za povečanje konkurenčnih sposobnosti organizacije lahko ločimo po tem, da so programi nenehnega izboljševanja sestavljeni iz majhnih in postopnih napredkov, medtem ko gre pri prenovi poslovnih procesov za velike in radikalne spremembe procesa (Peruško, 2003, str. 72). Prav zaradi tega razloga je pri izdelavi analize procesov potrebno prepoznati procese, ki jih moramo prenoviti, in tiste, ki jih je potrebno managirati na osnovi nenehnega izboljševanja (Davenport, 1993, str. 6-12).

Blokar (2004, str. 3) ugotavlja, da mnoge definicije kažejo, da prenova poslovanja ni osredotočena samo na prenavo poslovnih procesov, čeprav so ti zelo pomembni, če že ne najpomembnejši, ampak je pri tem potrebno upoštevati še druge dejavnike. Ti so tako imenovani socio-tehnični vidiki organizacije. Te vidike je pred več desetletji razvil in opredelil Leavitt, ki je postavil osnovni model, ki so ga kasneje različni avtorji spreminjali ter nadgradili v razširjen Leavittov diamant. V njem je pet ključnih dejavnikov, ki so med seboj povezani, kar pomeni, da je spremembi ene sestavine organizacije potrebno prilagoditi tudi preostale. Ta medsebojna povezanost dejavnikov v organizaciji je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Razširjen Leavittov diamant



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšič, *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 45.

1.1 Nekateri pristopi za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij

V nadaljevanju magistrskega dela opisujem nekatere izmed bolj razširjenih in poznanih pristopov za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij, ki po Polajžerjevi delitvi obsegajo globalne pristope (celovito obvladovanje kakovosti, sistem stalnih izboljšav, prenova poslovnih procesov ter primerjalna presoja), standarde (ISO standardi), parcialne (Demingov krog) ter celovite metode za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij (metoda 20 ključev in metoda šest sigma). Metode, navedene v oklepajih, bom v nadaljevanju magistrskega dela tudi podrobneje opisal. Med njimi so, po navedbah Geršaka (2005, str. 32), za management kakovosti najbolj uveljavljene: metoda šest sigma, ISO standardi ter celovito obvladovanje kakovosti.

1.1.1 Celovito obvladovanje kakovosti

Celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total quality management*) zahteva vgraditev kakovosti v sam poslovni proces. Ni zgolj tehnika, temveč skupen trud vseh posameznikov znotraj organizacije za doseganje konkurenčnih prednosti s stalnim izboljševanjem vsakega posameznega dela organizacijske kulture. Cilj kontrole kakovosti zato ne sme biti zgolj odkrivanje napak, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do njih ter te vzroke odpraviti, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale (Rusjan, 1999, str. 272). Za uspešno izvajanje metode je potrebnih osem ključnih elementov, in sicer: morala, poštenost, zaupanje, usposabljanje, timsko delo, vodenje, nagrajevanje in komunikacija. Te elemente uporablja vodstvo, da vzpostavi tako organizacijsko kulturo, v kateri se spremembe vedno izpeljejo korektno in kjer vladajo odlični odnosi med zaposlenimi, dobavitelji in kupci (Jeram, 2008, str. 20). To kaže na odgovoren odnos vsakega posameznika v strukturi organizacije za doseganje ciljev, ki pa so v končni fazi zadovoljitev kupčevih potreb (Pavlič, 2004, str. 49).

Celovito obvladovanje kakovosti podjetjem omogoča, da ob enakih vložkih in z istimi stroški preko izboljšanja delovnih procesov in boljšim zadovoljevanjem notranjih ter zunanjih potrošnikov proizvedejo več in bolje (Gatiss, 1996, str. 11), saj z uporabo koncepta celovitega

obvladovanja kakovosti znižamo in odpravimo stroške, ki jih povzročajo izmet, napake, potrebna popravila in podobno (Hren, 2006, str. 43).

Model vsebuje tudi niz načel, ki se osredotočajo na izboljšave v kakovosti kot gonilno silo na vseh funkcijskih področjih ter na vsaki ravni v podjetju. Ta načela so naslednja (Russell & Taylor, 2000, str. 87-88):

- Glavna prioriteta so kupčeve potrebe.
- Visoki management je vodja pobude za kakovost.
- Kakovost je strateški pojem.
- Kakovost je odgovornost vseh zaposlenih na vseh ravneh.
- Vse funkcije v podjetju se morajo osredotočiti na nenehne izboljšave.
- Težave s kakovostjo rešujemo s sodelovanjem zaposlenih in managementa.
- Za reševanje težav in nenehno izboljševanje kakovosti uporabljamo metode statistične kontrole.
- Osnova neprestanega izboljševanja sta nenehno urjenje in izobraževanje zaposlenih.

1.1.2 Metoda stalnih izboljšav

Metoda stalnih izboljšav (angl. *Continual improvement process*, jap. *Kaizen*) pomeni vzpostavitev sistema stalnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa (Aaker, 1998, str. 292). Metoda poudarja kontroliran pristop k spremembam, zato so stalne izboljšave proces postopnih sprememb, ki je usmerjen k vse uspešnejšemu izvajanju obstoječih nalog v podjetju ter poteka skozi vse aktivnosti in vključuje vse zaposlene. Pri izvajanju aktivnosti se kaže prizadevanje po stalnem obvladovanju stroškov, na napake pa se gleda kot na priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v procesih in njihovo posledično izboljšanje (Šink, 2001, str. 53). Proces, ki je integriran v vse ravni podjetja in teče nenehno, temelji na dobrem informacijskem toku lastnega znanja in izkušenj. Velikost izboljšav se razlikuje glede na položaj zaposlenega v podjetju, zato se od vodstva pričakuje bolj prebojne inovacije, ki imajo v nekem časovnem obdobju večji učinek na podjetje, od preostalih zaposlenih pa predvsem optimiziranje delovnega mesta in vsakodnevno vpeljevanje drobnih izboljšav (Vrčkovnik, 2008, str. 22). Za uresničevanje tega namena uporabljamo delavnice za izboljšave, s katerimi v razmeroma kratkem času ter s pomočjo skupinskega dela analiziramo obstoječe stanje, poiščemo vzroke, možne rešitve in naredimo načrt za izboljšave, ki ga tudi izvedemo (Gider, 2001, str. 124).

Med rezultati, ki jih metoda prinaša, so: znatno povečanje produktivnosti, zmanjšanje zalog in napak, bistveno zmanjšanje izmeta, izboljšanje učinkovitosti strojev, skrajšanje pretočnih časov ter dramatično znižanje stroškov slabe kakovosti. Poleg tega podjetja skoraj povsem odpravijo poškodbe delavcev, izboljšajo njihovo usposobljenost, motiviranost, medsebojne odnose ter pripravljenost za prevzem odgovornosti in obveznosti (Vrčkovnik, 2008, str. 22).

1.1.3 Prenova poslovnih procesov

Bistvo modela prenove poslovnih procesov (angl. *Business process reengineering*) je doseči velike izboljšave na naslednjih področjih: v poslovanju podjetja, na področjih kakovosti poslovnih učinkov, obvladovanju stroškov in hitrosti odzivanja na potrebe kupcev (Hammer & Champy, 1995, str. 95) oziroma tistih kazalcev, s katerimi krepimo in vzdržujemo konkurenčnost. Model se osredotoča na skokovito spremembo vseh poslovnih procesov in ne na majhne korake, s katerimi je mogoče doseči počasen in stalen razvoj. Je procesno naravnani in izločuje vse nepotrebne aktivnosti oziroma procese. Podjetje mora skladno s konceptom reinženiringa spremeniti tudi način razmišljanja, svoje poslovanje pa najprej razgraditi na posamezne poslovne procese in jih nato ponovno zložiti v novo učinkovitejšo celoto (Dolinšek, 1999a, str. 6). Medtem ko preostali avtorji govorijo izključno o radikalni transformaciji poslovanja, pa Groznik in Kovačič (2001, str. 2) metodologijo opredeljujeta kot ravnanje s spremembami, ki vključuje tako metode korenitih prenov procesov poslovanja kot tudi postopnih sprememb oziroma izboljšav (Blokarič, 2004, str. 3).

Zaradi obsežnih radikalnih posegov v poslovanje organizacije ter korenitih in enkratnih sprememb, ki se pogosto pričnejo iz točke nič in potekajo od »zgoraj navzdol«, je tveganje uvedbe modela visoko tudi zato, ker se v procesu prenove spremenita tudi kultura in struktura podjetja (Davenport, 1993, str. 11). Hammer in Champy (1993, str. 53-68) sta, ne glede na to, za katero dejavnost gre, ugotovila številne podobnosti med prenovljenimi procesi:

- več nalog je združenih v eno,
- delavci sprejemajo odločitve,
- koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju,
- procesi imajo več različic,
- delo se opravi tam, kjer je to najbolj smiselno,
- manj je nadzora,
- usklajevanje je zmanjšano,
- prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije.

Prenova poslovnih procesov ima sicer zagovornike dveh pristopov: prvega, katerega zagovorniki pravijo, da se prenove ne da vnaprej predpisati, ter drugega, katerega zagovorniki trdijo, da je potreben sistematičen način izvajanja prenove, sestavljen iz: odkrivanja obstoječega stanja, prenove poslovnih procesov ter njene implementacije (Curk, 2003, str. 12). Ne glede na izbrani pristop pa se mora podjetje osredotočiti na prenovo največ pet do osem temeljnih poslovnih procesov, ki so tisti, ki podjetju prinašajo dodano vrednost z izboljševanjem konkurenčnega položaja na trgu ter jih podjetje v svoji strategiji identificira kot kritične za doseganje konkurenčnosti (Johansson, Machugh, Pendlebury & Wheeler, 1993, str. 59).

1.1.4 Primerjalna presoja

Primerjalna presoja je sodoben managerski pristop, ki ga v najbolj preprosti obliki uporablja vsako podjetje ne glede na velikost, dejavnost ali lastništvo. Podjetja namreč delujejo v nenehni povezavi z zunanjim okoljem, kar od njih zahteva določeno stopnjo opazovanja dogajanja na trgu (Potokar, 2003, str. 4). V najširšem pomenu predstavlja primerjalna presoja (angl. *Benchmarking*) proces nenehnega spremljanja in zgledovanja po najboljših svetovnih poslovnih praksah, z namenom stalnega izboljševanja lastnega poslovanja in dolgoročnega doseganja konkurenčnih prednosti. Je eno izmed orodij za pridobivanje kakovostnih informacij, ki služijo kot osnova za oblikovanje ciljev izboljšav, poti do njih ter meril, s katerimi preverjamo doseganje teh ciljev (Kobe, 2006, str. 18). Spendolini (1992, str. 8) opredeli primerjalno presojo kot nenehen, sistematičen proces za ocenjevanje izdelkov, storitev in delovnih procesov organizacij, ki so znane kot reprezentativno najboljše prakse za neprestano izboljševanje poslovanja organizacije, medtem ko Tekavčič (1996, str. 114, povzeto po Bratina, 2003, str. 42) pristop opisuje kot razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije pri sprejemanju odločitev, pri čemer poudarja, da gre pri primerjalni presoji za iskanje idej za izboljšanje poslovanja, ne pa za posnemanje drugih, saj preveliko posnemanje lahko zavre ustvarjalnost v podjetju. Pri tem primerjamo določen proces z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, kar postavljamo kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti. Primerjalna presoja sama po sebi sicer ne daje rezultatov, omogoča pa nenehno učenje od drugih podjetij ter obsega: določitev predmeta primerjave, oblikovanje tima primerjalne presoje, določitev primernih podjetij za primerjavo, zbiranje in analizo informacij, izdelavo poročila, predstavitev ugotovitev, iskanje priložnosti za izboljšanje poslovnih učinkov in procesov, učenje in pridobivanje novih idej ter vpeljevanje novih konceptov v podjetje (Šink, 2001, str. 38-40).

V literaturi in s tem v praksi obstaja več vrst primerjalnih presoj. Osnovna kriterija, na podlagi katerih ločimo vrste primerjalnih presoj sta: kaj primerjamo in kje oziroma od koga pridobivamo informacije za primerjavo (Bendell, Boulter & Gatford, 1997, str. 30). Primerjalno presojo lahko tako delimo na notranjo (ki predstavlja primerjavo z drugimi deli istega podjetja) ter zunanjo (ki predstavlja primerjavo s konkurenti ali drugimi organizacijami v isti panogi na ravni poslovanja, izdelkov ali storitev) (Veršič, 2007, str. 10-11). Različno od omenjene delitve pa Watson (1992, str. 8) deli primerjalno presojo na strateško, procesno ter primerjalno presojo dosežkov, medtem ko jo Camp (1995, str. 16) deli na notranjo, konkurenčno, funkcijsko in generično. Nekateri avtorji razlikujejo še primerjalno presojo konkurenčnih prednosti in strategij (Debeljak, Prašnikar & Ahčan, 2003, str. 33-35). Ne glede na različne delitve pa Pivka (2000, str. 98) zapiše, da je vsem opredelitvam skupno osredotočenje na najboljše procese s ciljem, doseči izjemne rezultate ter v postopku iskanja in primerjanja procesov doseči odnos zmaga/zmaga. Z uporabo primerjalne presoje podjetja razvijajo kritičen odnos do lastnih poslovnih procesov ter začutijo potrebo po učenju od najboljših, saj mora biti podjetje, ki želi premagati najboljše, ustvarjalno ter naklonjeno spremembam poslovnih procesov (Hren, 2006, str. 33).

1.1.5 ISO standardi

Mednarodna organizacija za standardizacijo, ki razvija in objavlja mednarodne standarde ISO (angl. *ISO International standards*), opredeljuje standard kot: dokument, ki predpisuje zahteve, specifikacije, smernice ali značilnosti za primerno in ustrezno uporabo materialov, izdelkov, procesov in storitev. Tako ISO mednarodni standardi zagotavljajo, da so proizvodi in storitve varni, zanesljivi in kakovostni ter za podjetja predstavljajo strateška orodja, ki zmanjšujejo stroške z zmanjševanjem izmeta in napak ter povečujejo produktivnost. Mednarodna organizacija za standardizacijo objavlja več kot 19500 mednarodnih standardov, med katerimi so najbolj priljubljeni naslednji (O ISO, 2013):

- ISO 9000 – Management kakovosti
- ISO 14000 – Management okolja
- ISO 26000 – Socialna odgovornost
- ISO 50001 – Management energije
- ISO 31000 – Management tveganja

ISO standardi so sicer splošno razširjeni mednarodni standardi, ki temeljijo na procesnem pristopu ter opredeljujejo sistem vodenja kakovosti z nenehnim izboljševanjem kakovosti in vodenja. Podjetje, ki želi poslovati po ISO standardih, mora v svoj poslovni sistem uvesti sistem kakovosti, ki zajema tri kategorije zahtev: vzdrževanje sistema kakovosti, izvajanje posameznih procesov v podjetju in splošne aktivnosti (Jeram, 2008, str. 20). ISO standardi danes v svetovnem merilu pomenijo oznako za jamstvo kakovosti ter za podjetje pomenijo promocijo resnega pristopa h kakovosti proizvodov (Bicheno, 1997, str. 283).

V začetnem obdobju so ISO standardi vsebovali zgolj zahteve za kakovost poslovnih učinkov, danes pa je v njih vse več predpisov o proizvodnem procesu ter varovanju okolja in ljudi. Ob tem standardi ne prinašajo več konkurenčnih prednosti, temveč so le vstopnica za nastop na zahtevnih trgih (Peljhan, 2003, str. 27). Takim sistemom dajejo kredibilnost periodične presoje preko akreditiranih presojevalcev, dokumentiranost sistemov kakovosti ter njihovo resnično izvajanje v praksi. Prav tako je lahko pridobitev certifikata kakovosti ISO 9000 izredno učinkovito orodje za vzpostavitev globalne primerljivosti organizacij (Pavlič, 2004, str. 50-51).

Aktivnosti za večjo kakovost morajo biti vidne v vseh poslovnih funkcijah in se po standardu ISO 9001:1994 lahko prenesejo tudi na kupce in dobavitelje. Vse vrste organizacij pa je potrebno spodbujati, da poleg sistemov kakovosti razvijejo tudi ekološki management: postaviti si jasno politiko do okolja, strategijo in cilje ter uvesti merila za kontrolo doseganja ciljev in spremljanje razvoja. Dober odnos do okolja, poslovnega učinka kot tudi tehnologije je čedalje pomembnejši dejavnik konkurenčnosti na trgu (Pavlič, 2004, str. 51).

1.1.6 Demingov krog

Leta 1920 je Walter Shewhart razvil cikel PDCA (angl. *Plan – Do – Check – Act*, oziroma slovensko Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj), ki ga je kasneje propagiral W. Edwards Deming, zato je pogosto označen kot Demingov krog (angl. *Deming circle*) (Kreže, 2008, str. 54). Glavna Demingova teza je bila, da z izboljšanjem kakovosti povečamo produktivnost in posledično tudi konkurenčnost.

Nizka kakovost namreč pomeni visoke stroške in vodi v izgubo konkurenčnosti na trgu. Rezultati izboljšanja kakovosti pa so: povečanje produktivnosti, povečanje zmogljivosti, skrajšanje proizvodnega cikla, znižanje proizvodnih stroškov, povečanje dobička, večji tržni delež, zadovoljen kupec in manj reklamacij (Petersen, 1995, str. 468), zato je krog PDCA zelo pogosto orodje izvajanja in implementacije drugih pristopov za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij, kot so metoda 20 ključev, ISO standardi, sistem stalnih izboljšav, celovito obvladovanje kakovosti in drugih.

Koncept je prisoten na vseh področjih našega poklicnega in zasebnega življenja ter se nenehno uporablja - formalno ali neformalno, zavestno ali podzavestno. Vsaka aktivnost, enostavna ali zapletena, se ravna po tem vzorcu brez konca. Demingov krog pomeni niz aktivnosti za izboljšanje procesa, ki se izvajajo v štirih korakih. Začetni korak za doseganje zastavljenega cilja pa je zavedanje, da je napredek sploh mogoč. PDCA cikel se začne z analiziranjem obstoječega stanja in izdelavo načrta za izboljšavo, in sicer (Ocvirk, 2008, str. 28):

- Načrtuj (angl. *Plan*): podjetje načrtuje svojo dejavnost ter določi namen in cilje.
- Izvedi (angl. *Do*): načrtovano se izpelje v praksi; usposabljanje ljudi in ustvarjanje okolja.
- Preveri (angl. *Check*): preverjanje skladnosti rezultatov z načrtovanimi.
- Ukrepaj (angl. *Act*): če obstaja ujemanje rezultatov, potem se postopki standardizirajo, če ne, se izvedejo korektivni ukrepi in šele nato postopki standardizacije.

Po zadnji stopnji se postopek vrne v prvo fazo z namenom ugotovitve morebitnih novonastalih problemov in razvijanja novih načrtov za njihovo reševanje. Ta cikel nenehno izboljšuje kakovost in postavlja smernice nadaljnjega razvoja podjetja. Deming je razvil tudi program prenove poslovnih procesov s 14-imi točkami, z upoštevanjem katerih lahko podjetje izboljša svojo kakovost le, če se odloči za popolno transformacijo in ne le za delne izboljšave (Rusjan, 1999, str. 275). Pri tem je potrebna tudi popolna transformacija miselnosti podjetja in predanost spremembam, ki jih je potrebno izvesti v celoti ali pa sploh ne. Bistvena je vztrajnost in nenehno prizadevanje za izboljšave, pri čemer je pomembna tudi odgovornost do družbe, ki naj temelji na spoštovanju človeka (Juran, 2004, str. 18).

1.1.7 Metoda 20 ključev

Metodo 20 ključev (angl. *Kobayashi 20 keys*) je razvil Iwao Kobayashi, ki metodo opredeli kot praktični program za uvajanje stalnih izboljšav v podjetju ter nudi sistematičen način iskanja notranjih rezerv in odpravo izgub (aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti končnim proizvodom) preko povečanja motivacije zaposlenih, s ciljem izboljšanja produktivnosti in konkurenčnosti podjetja. Metoda spodbuja sinergijske učinke med posameznimi področji, katerih skupni cilj je preoblikovanje in trajna ohranitev kondicije podjetja v primerjavi s svetovno konkurenco, da bi lahko hitreje, ceneje in bolje zadovoljili kupca ter hkrati povečali tržni delež. Uvajanje metode 20 ključev pomeni vključevanje vseh zaposlenih ter zunanjih sodelavcev v razvoj podjetja, saj se z metodo uvede nova kultura ter spremeni vzorce obnašanja (Jeram, 2008, str. 3). Ključna in bistvena prednost je njena celovitost oziroma integracija drugih metod in konceptov, ki jih v različnih stopnjah in pri različnih ključih uporablja kar preko deset (Jug, 2004, str. 39).

Metoda 20 ključev pomeni uravnoteženo izboljšanje na 20-ih področjih delovanja podjetja, ki bistveno vplivajo na pridobivanje konkurenčnih prednosti. Sistem 20 ključev je razširjen po celem svetu in je univerzalen, saj ga je mogoče uporabiti v kateremkoli podjetju iz katerekoli panoge (Debeljak, 2003, str. 3-5). V splošnem podjetja ne uvajajo vsakega ključa posebej, ampak več hkrati, saj vsak ključ deluje kot podpora drugim (Kobayashi, 2003, str. 13). Z metodo določimo uspešnost podjetja pri vsakem izmed dvajsetih področij (ključev) tako, da ga ocenimo na lestvici od 1 do 5. S pomočjo karte 20 ključev, 5-nivojskega mednarodnega sistema za ocenjevanje in primerjanje ter seštevka vrednosti vseh ključev pridobimo oceno uspešnosti podjetja pri posameznem ključu kot tudi za celotno podjetje skupaj. Ključi od 1 do 20 so sledeči: čiščenje in organiziranje, organizacija sistema ter vodenje s cilji, aktivnosti v delovnih skupinah, zmanjšanje zalog, hitre nastavitve, vrednostna analiza delovnih postopkov, proizvodnja brez nadzora, povezovanje proizvodnih procesov, vzdrževanje strojev in opreme, organizacija delovnega časa, sistem zagotavljanja kakovosti, odnosi z dobavitelji, odpravljanje vseh izgub, spodbujanje zaposlenih k izboljšavam, širjenje usposobljenosti zaposlenih, planiranje proizvodnje, nadzor učinkovitosti, računalniška podpora poslovanju, varčevanje z energijo in materiali ter obvladovanje vodilnih tehnologij, med katerimi so ključi 1, 2, 3 in 20 temelji, na katerih sloni program uvajanja preostalih 16 ključev. Razlogi za uvajanje metode se razlikujejo med podjetji, v splošnem pa lahko omenimo pet najpogostejših (Debeljak, 2003, str. 16):

- izboljšanje delovnega mesta,
- zboljšanje kakovosti,
- zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti,
- hitrejša dobava in
- razvoj tehnologije.

Cilj metode je tako izvajanje timskega dela na vseh ravneh podjetja, kar vodi v izboljšanje konkurenčnosti podjetja, kakovosti proizvodov, procesov in storitev, povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, vključevanje in razvoj dobaviteljev ter pri tem upoštevanje interesa lastnikov, zakonodaje in širše skupnosti (Jeram, 2008, str. 12). Pri tem pa je za uspeh metode

nujno potrebna vključitev in podpora vodilnih v podjetju, ki s svojimi pozitivnimi dejanji vplivajo na zaposlene (Bukovec, 2004, str. 15).

1.1.8 Metoda šest sigma

Metodo je razvil Bill Smith v podjetju Motorola in predstavlja niz programirano uporabljenih samostojnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjšanje števila napak in razvoj proizvoda. Metoda šest sigma (angl. *Six sigma quality*) temelji na izboljšanju tehnoloških procesov ter ustvarja vizijo napredka iz trenutnega stanja v boljšo prihodnost po kakovosti izdelkov, zadovoljstvu kupcev in vključevanju zaposlenih na osnovi statistične metodologije (Jeram, 2008, str. 21). Mogoče jo je uporabiti v vseh procesih podjetja in ni omejena zgolj na proizvodnjo (Plantan, 2005, str. 20), pri čemer Eckers (2003, str. 25) navaja, da mora biti management glavni nosilec pobude za izvajanje strategije. Metoda hkrati omogoča integracijo z že znanimi metodami in programi v celotno strategijo podjetja, pri čemer šest sigma ne izriva ostalih pobud, pač pa ponuja taktično metodologijo, s katero določamo najboljši pristop v dani situaciji oziroma v danem procesu (Breyfogle III, Cupello & Meadows, 2001, str. 3). Cilj metode je tako usmerjenost v odpravo vseh kritičnih procesov ter ustanovitev trajno stabilnega procesa, ki v dolgoročnem obdobju zagotavlja zadovoljivo stopnjo kakovosti oziroma procese brez napak (Plantan, 2005, str. 37).

Metoda omogoča tudi uvedbo strategije, ki se da meriti. Tako mnoge organizacije uporabljajo metodo šest sigma za merjenje kakovosti izhodov, ki so lahko bodisi proizvod ali storitev, katerih stopnja napake naj ne bi presegala 3,4 izhodov z napako na milijon izdelanih oziroma +/- 6 standardnih odklonov (Vrčkovnik, 2008, str. 12). V okviru metode imamo na voljo dve podmetodologiji: DMADV, ki je namenjena razvoju novih procesov in izdelkov ter korenitim spremembam obstoječih procesov, ter DMAIC, ki je namenjena postopnemu izboljševanju obstoječih procesov, ki ne dosegajo ciljnih rezultatov (Ložar, 2002, str. 4). Za uspešen potek strategije je potrebno vse projekte voditi od zasnove do konca skozi pet korakov ali faz vodenja projekta DMAIC (angl. *Define, Measure, Analyse, Improve, Control* ali po slovensko Definiraj, Izmeri, Analiziraj, Izboljšaj, Krmili oz. Nadzoruj) (Pavletić & Soković, 2002, str. 165).

Model šest sigma izpostavlja tri ključne elemente: ciljno zasnovano projektno delo, pri čemer so merila izbire posameznega projekta šest sigma strogo ekonomski, sistematično uporabo statističnih metod ter poglobljeno sprotno analizo finančnih učinkov posameznega projekta, s katero so povezane odločitve o njegovem nadaljevanju oziroma zaustavitvi (minimaliziranje izgub). Podjetja, ki strategijo uporabljajo, poročajo o milijonskih prihrankih zaradi zmanjšanja odstopanja kakovosti izdelkov in storitev ter o neprimerno večjem zadovoljstvu porabnikov (Ograjenšek, 2004, str. 54-55). Za njeno uspešno izvedbo pa Lemajić (2009, str. 25) navaja naslednje dejavnike: privrženost vodstva, popolno angažiranje vodje tima za projekt šest sigma, integracija s strategijo najvišjega managementa, okvirji poslovnega procesa, inteligentna mreža uporabnikov in tržišča, realni prihranki, prihodki in dobiček, motivacija in spodbujanje vseh zaposlenih, infrastruktura programa ter korporativna kultura. Šest sigma projekti so osredotočeni na izboljševanje procesov, ne pa toliko na prenovo procesov na ravni celotne organizacije.

Glavni prispevek te metodologije je razumevanje potrebnega načina merjenja uspešnosti poslovnega procesa glede na zadovoljstvo uporabnikov izdelka ali storitve, ki je produkt tega procesa. Dejstvo je, da so napake v izdelkih zelo drage, zato manj napak pomeni tudi nižje stroške in večjo lojalnost kupcev (Vrčkovnik, 2008, str. 13).

Pri široki izbiri metod in konceptov povečevanja konkurenčnih sposobnosti podjetja pa Peruško (2003, str. 30) navaja, da ne obstaja konkretno orodje, s katerim lahko dosežemo radikalen napredek poslovnega procesa, pač pa je za doseg najboljšega rezultata pri prenovi poslovnih procesov potrebno uporabiti kombinacijo različnih orodij in tehnik. Malo avtorjev namreč predlaga eno tehniko ali orodje za izvajanje prenove procesov, saj podpirajo uporabo mešanice.

1.2 Poznavanje in uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih

Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije je v letu 2000 oblikovalo politiko razvoja podjetništva in konkurenčnosti. V začetku tega leta je v okviru razvojnega programa za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije postavilo triletni projekt »Spodbujanje uvajanja celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetjih po metodi 20 ključev« (Rihar, 2001, str. 109). V projektu je poleg Ministrstva za gospodarstvo sodelovalo tudi svetovalno podjetje z ustrežno licenco za uvajanje metode ter podjetja kot uporabniki metode. Projekt je trajal tri leta, v njem pa je sodelovalo 53 slovenskih podjetij iz različnih panog. Raziskava, ki jo je o uvajanju metode leta 2002 (po treh letih delovanja projekta) izvedlo svetovalno podjetje Deloitte & Touche, je pokazala naslednje rezultate (Gider, 2003, str. 2, povzeto po Jug, 2004, str. 41):

- ocenjeni prihranki zaradi uvedbe koristnih predlogov (do 20 milijonov tolarjev letno),
- povečanje števila koristnih predlogov (do 100 %),
- zmanjšanje bolniških izostankov (do 100 %),
- zmanjšanje stroškov zaradi reklamacij kupcev (do 90 %),
- skrajšanje zastojnih časov strojev (do 60 %),
- skrajšanje pretočnega časa (do 47 %),
- zmanjšanje količine zaloga (do 30 %) in
- povečanje produktivnosti (do 20 %).

V svoji raziskavi učinkov uvajanja sistema 20 ključev v Sloveniji, ki se opira na zgoraj omenjeni projekt, je Jug (2004, str. 75-81) prišla do naslednjih ugotovitev:

- Metoda 20 ključev nadgrajuje in povezuje druge pristope stalnih izboljšav, zato jih uvajajo podjetja, ki so že uvedla ali uvajajo kakšen drug pristop stalnih izboljšav.
- Koristi metode na dolgi rok presegajo splošne stroške, nastale pri izvajanju metode.
- Metoda zagotavlja celovit pristop, je praktična, univerzalna in razumljiva.
- Velika večina podjetij doseženo raven izboljšav ohrani oziroma celo izboljšuje.
- Metodo dobro sprejemajo tako managerji kot zaposleni.
- Za uvedbo metode je potrebno daljše časovno obdobje.

Po opravljeni anketi, ki jo je med sodelujočimi podjetji projekta Ministrstva za gospodarstvo leta 2008 opravil Jeram (2008, str. 62-63), je zaznati še nekatere značilnosti uvedbe metode, in sicer: večina podjetij se zaveda pomembnosti metod stalnih izboljšav; navkljub nepopolni implementaciji je metoda pri zaposlenih prebudila zavedanje o pomembnosti stalnih izboljšav in timskega dela; pri uvajanju metode so se vodje uvajanja najpogosteje srečevali z nezadostno podporo višjega in srednjega managementa; prevelik obseg metode; nerealna pričakovanja; neprilagodljivost metode slovenskemu prostoru; vključevanje zaposlenih pri odločanju in dvosmernem komuniciranju; stalne izboljšave, urejenost in koristni predlogi; vodenje s cilji ter formiranje delovnih skupin in drugačno razmišljanje zaposlenih. Pri tem pa avtor ankete opozarja, da mora država ob sofinanciranju projekta izvajati strožji dolgoročni nadzor nad uvajanjem metode v podjetjih, saj, kot ugotavlja Pavlin (2004, str. 12), naj bi podjetja v večini primerov ubrala svojo pot uvajanja ter si metodologijo prilagodila.

Tabela 1: Poznavanje in uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih (v %)

Sodobno managersko orodje	Ne poznamo	Ne uvajamo, uporabljamo oziroma ni smiselno	Bilo bi smiselno uvesti	Načrtujemo uvajanje	Uvajamo	Uporabljamo
Koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa	34,1	33,0	11,7	7,6	5,3	8,3
Preračunavanje na podlagi analize aktivnosti	40,2	35,6	7,6	6,4	3,0	7,2
Poslovanje na temelju analize aktivnosti	46,2	37,5	6,4	4,5	1,9	3,4
Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka	44,3	41,3	8,0	2,7	0,8	3,0
Koncept ciljnih stroškov	32,2	37,5	12,1	4,9	3,0	10,2
Teorija omejitev	55,3	40,5	2,7	1,5	0,0	0,0
Primerjalna presoja	34,1	32,6	13,3	2,7	4,3	12,9
Ravno ob pravem času	28,0	40,9	15,5	2,7	6,8	6,1
Celovito obvladovanje kakovosti	23,1	32,6	16,3	8,0	7,6	12,5
Koncept stalnih izboljšav poslovanja	26,9	31,1	14,0	6,1	8,0	14,0
Prenova poslovnih procesov	39,0	34,1	8,0	5,7	6,1	7,2
Uravnotežen izkaz poslovanja	38,5	37,8	11,5	5,7	3,1	3,4

Vir: M. Tekavčič & D. Šink, Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične analize, 2002, str. 205.

V Tabeli 1 so predstavljeni rezultati empirične analize, ki je bila leta 2000/1 izvedena v slovenskih podjetjih v okviru raziskovalnega programa management, organizacija in poslovna informatika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Njen namen je bil ugotoviti stopnjo uporabe sodobnih managerskih orodij, vpliv njihove uporabe na uspešnost poslovanja ter preučitev

nagnjenosti uspešnih podjetij k njihovi pogostejši uporabi (Tekavčič & Šink, 2002, str. 201). V raziskavo je bilo vključenih 264 slovenskih podjetij različnih velikosti ter iz različnih panog.

Med rezultati raziskave Tekavčič in Šink omenjata, da podjetja, ki menijo, da je smiselno uvesti posamezno orodje ali že načrtujejo njegovo uvedbo, pogosto dosegajo najvišje kazalce uspešnosti poslovanja, še posebej pri donosnosti sredstev (angl. *Return on assets – ROA*) ter deležu dobička v prihodkih (angl. *Profit margin – PM*), medtem ko podjetja, ki že uvajajo ali izvajajo eno izmed managerskih metod, v povprečju dosegajo višji čisti dobiček. Iz tega avtorici zaključita, da obstaja pozitivna korelacija med izvajanjem sodobnih managerskih orodij ter povečano uspešnostjo in dobičkonosnostjo podjetja ter da so uspešnejša podjetja bolj nagnjena k uvajanju sodobnih managerskih orodij, kar je pričakovano, saj je uvajanje teh orodij pogosto povezano z relativno visokim vložkom sredstev, tako denarja kot tudi znanja in časa. Kljub slabemu poznavanju in uporabi sodobnih managerskih orodij pa je v slovenskem poslovnem okolju možno zaslediti nekatera gibanja, ki bi lahko sčasoma pripeljala do večje zainteresiranosti za omenjena orodja. Pri tem pa ima najpomembnejšo vlogo Ministrstvo za gospodarstvo, ki z uvajanjem različnih projektov spodbuja pogostejšo uporabo sodobnih managerskih orodij (Tekavčič & Šink, 2002, str. 204-206).

Rezultati raziskave Inštituta za poslovno informatiko Ekonomske fakultete v Ljubljani pa dajejo naslednje ugotovitve pri uvajanju prenove poslovnih procesov (Peruško, 2003, str. 89-106):

- Delež podjetij, ki so seznanjena s prenovo poslovnih procesov, ostaja že vrsto let nespremenjen – 65 %, po raziskavi »Poslovna informatika 2001« pa je ta delež 68 %.
- 98 % organizacij meni, da prenova poslovnih procesov lahko prispeva h konkurenčnosti ali reševanju ključnih poslovnih problemov organizacije.
- Največja motivacija pri procesih prenove so: dvig učinkovitosti, skrajšanje časa, izboljšanje uspešnosti, znižanje stroškov ter izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev.
- Najpogostejši motivi za prenovo poslovnih procesov so tehnologija, konkurenca, tržni delež, dobiček ter povečanje vrednosti organizacije.
- Vodilni management ima najbolj pomembno vlogo, za njim vodstvo posameznih funkcij, nato vodstvo oddelka za informatiko in na koncu svetovalci.
- Vlogi vodstva za informatiko kot tudi vodstva posameznih poslovnih funkcij kažeta visok korelacijski faktor, ki je statistično značilen v povezavi z uspehom prenove poslovnih procesov. Prispevek teh dveh skupin je tako za uspeh projekta ključen.
- Prav tako vpliv informacijske tehnologije kaže visok korelacijski koeficient z uspešnostjo projekta prenove; tudi ta povezava je statistično značilna.
- V slovenskih organizacijah so najpogosteje prenovljeni temeljni poslovni procesi (prodaja, nabava, proizvodnja ipd.), sledijo procesi, ki so posledica uvedbe elektronskega poslovanja (povezave s kupci, povezovanje z dobavitelji, urejanje odnosov s poslovnimi partnerji) in podporni procesi (finance, kadri, računovodstvo).
- Za uspešno izvedbo prenove poslovnih procesov se mora organizacija transformirati iz tradicionalne v procesno usmerjeno, od česar je odvisen tudi uspeh prenove poslovanja.

- Prenova poslovnih procesov vpliva na uspešnost delovanja podjetja, merjeno z vidika kupca, notranjih procesov ter učenja in rasti.
- Prav tako procesna naravnost organizacije vpliva na uspešnost njenega delovanja.

Plantan (2005, str. 39) povzema ugotovitve raziskave, ki jo je izvedel Bukovec v letu 2002, v kateri je z metodo anketiranja in vzorcem 90 najuspešnejših slovenskih profitnih in neprofitnih organizacij v preteklih letih preučeval mnenja in poznavanje (vodstvenega, vodilnega in strokovnega osebja) različnih modelov kakovosti. Rezultati ankete so sledeči:

- Stopnje poznavanja/integriranja modelov si sledijo padajoče: ISO standard 9001, evropski model poslovne odličnosti (EMPO), metoda 20 ključev, sistem uravnoteženih kazalcev (SUK), prenova poslovnih procesov (PPP) ter metoda šest sigma, čemur pritrjuje tudi Nosan (2001, str. 1), ki piše, da so med vsemi standardi kakovosti v Sloveniji najpogosteje uporabljeni prav ISO standardi.
- Vrsta organizacijskega sistema (profitni, neprofitni, proizvodni in storitveni) bistveno ne vpliva na predlagano časovno zaporedje uvajanja posameznega modela, ki pri vseh sledi zaporedju: ISO 9001, EMPO, metoda 20 ključev, SUK, PPP in šest sigma.
- Izbira in uvedba modela obvladovanja sprememb je odvisna od stopnje življenjskega cikla, v katerem se organizacija nahaja. ISO standardu 9001 se v vseh stopnjah življenjskega cikla priznava prioriteto. EMPO-u se v vsaki naslednji fazi priznava večja pomembnost, medtem ko SUK-u in metodi 20 ključev s staranjem organizacije pomembnost nenehno pada. Ravno nasprotno pa je z modelom PPP, ki s svojim transformacijskim pristopom s staranjem organizacije pridobiva na svoji pomembnosti.

Tabela 2: Vpliv stopnje življenjskega cikla na izbiro in uporabo modelov kakovosti

ROJSTVO	RAST	ZRELOST	UPADANJE
ISO standard 9001	ISO standard 9001	ISO standard 9001	ISO standard 9001
SUK	Metoda 20 ključev	EMPO	EMPO
Metoda 20 ključev	EMPO	Metoda 20 ključev	PPP
EMPO	SUK	SUK	Metoda 20 ključev
Metoda Šest sigma	Metoda Šest sigma	PPP	SUK
PPP	PPP	Metoda Šest sigma	Metoda Šest sigma

Vir: B. Bukovec, Analiza uporabe različnih modelov celovite kakovosti v slovenskem prostoru, 2004, str. 15.

2 POSTOPEK PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA

Skoraj vsako svetovalno podjetje ima svojo metodo prenove poslovnih procesov, vendar navkljub množici različnih metodologij ne obstaja neka standardna metoda, kar je tudi eden ključnih dejavnikov neuspeha prenove poslovnih procesov (Klein, 1994, str. 27). Hammer in Champy (1993, str. 209) namreč ugotavljata, da je 70 odstotkov organizacij doživelo neuspeh, ko

je skušalo doseči kakršnokoli korist s prenovo poslovnih procesov. Eden izmed razlogov za neobstoj standardne metodologije pa je dejstvo, da je vsaka sprememba edinstvena in jo je potrebno vsakokrat obravnavati drugače (Peruško, 2003, str. 44). Ne glede na to je pri prenovi poslovnih procesov potrebno upoštevati neko logično sosledje aktivnosti, saj uporaba formaliziranega pristopa poveča možnost uspeha. Različni avtorji različno opredeljujejo korake prenove poslovnih procesov, med katerimi Gombač (2002, str. 8) navaja nekatere, ki so skupni vsem. Medtem ko Gombač omenja 5 skupnih korakov prenove poslovnih procesov, jih Grover in Malhotra opredelita šest, ki jih poimenujeta glede na vsebino aktivnosti, ki jih je potrebno narediti v posameznem koraku (Peruško, 2003, str. 45):

Gombač

1. Priprava in opredelitev obstoječih procesov
2. Izbira procesov za prenovo
3. Opredelitev dejavnikov za prenovo
4. Razvoj novega poslovnega procesa
5. Uvajanje novih poslovnih procesov

Grover in Malhotra

1. Priprava
2. Analiziranje procesa
3. Oblikovanje procesa
4. Tehnološko načrtovanje
5. Sociološko načrtovanje
6. Izvedba

Čeprav imajo različni pristopi različno število stopenj izvajanja procesa prenove in jih tudi različno poimenujejo, pa Burke in Peadar (1995, str. 31-32) prepoznata sledeče podobnosti: postavitve vizije, spoznavanje in razumevanje trenutnih procesov, njihovo preoblikovanje in končno implementacija. Splošne korake prenove poslovnih procesov, kot jih navajata Grover in Malhotra, predstavljam v Prilogi 4. **Pred začetkom prenove** poslovanja pa je potrebno določiti cilje prenove, ki temeljijo na težnji organizacije po učinkovitosti in uspešnosti poslovanja oziroma delovanja prenovljenih procesov (Kovačič, 1998, str. 85). Cilji, strategija in obseg implementacije morajo biti jasno opredeljeni, saj so uspešne vizije zgolj tiste, ki jih lahko prevedemo v merljive cilje, ki se jih da kontrolirati (Al-Mashari, Al-Mudimigh & Zairi 2003, str. 357). **V začetni fazi planiranja implementacije**, ki je pogosto najbolj kritična stopnja implementacije, Hočevar (2007, str. 30-31) poda njene tipične aktivnosti:

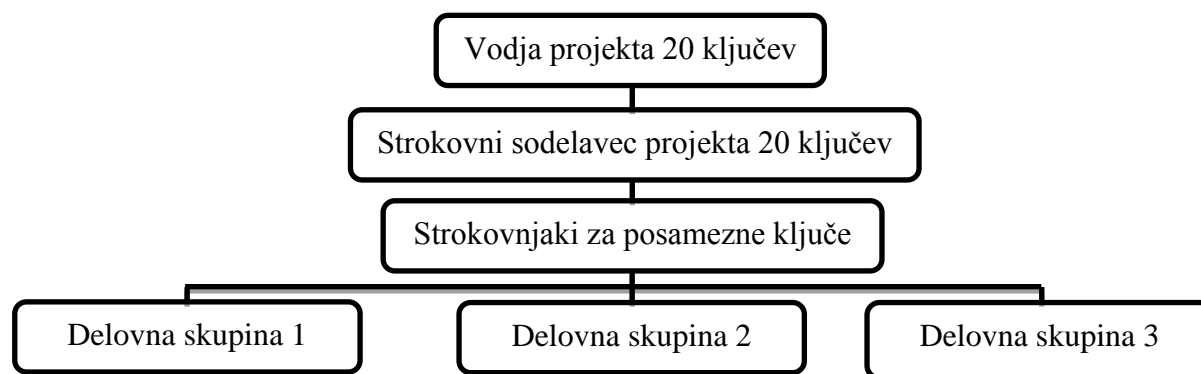
- razčlenitev projektnih namenov in ciljev na obvladljive celote,
- določitev natančnega obsega projekta,
- izdelava terminskega načrta,
- določitev potrebnih virov in stroškov posameznih aktivnosti,
- oblikovanje proračuna projekta implementacije,
- določitev lastnika projekta,
- določitev vodje projekta,
- zagotoviti prostovoljno privolitev vseh udeležencev v sodelovanje v procesu prenove,
- priprava navodil in napotkov za uvodni sestanek,
- razdelitev zadolžitvev za raziskovanje ter napotkov o ključnih temah, ki vključujejo:
 - poslovne procese, ki potrebujejo izboljšave,
 - predlagane izboljšave,

- določitev treh najpomembnejših ciljev implementacije,
- določitev tehnologije, ki bo uporabljena,
- izbira zunanjih sodelavcev kot pomoč in prilagoditev implementacije,
- migracija podatkov in
- uvajanje in usposabljanje.

V tej fazi je potrebno določiti tudi nosilce prenove poslovnih procesov, ki morajo biti zaposleni v poslovnem sistemu, katerim morebiti pomagajo tudi zunanji sodelavci. Med nosilci prenove Whitehead (2006, str. 205) izpostavlja vlogo vodje in lastnika procesa, ki sta ključna za uspešno implementacijo. Kot Whitehead tudi Hartman (2000, str. 53) ugotavlja, da imajo ključno vlogo pri implementaciji sistema prav vodilni delavci, ki morajo biti predani, zavzeti ter pripravljeni sodelovati dolgoročno. Pri tem Črv (2000, str. 82-87) navaja, da obstajajo različni modeli organiziranosti posameznikov/skupin, sodelujočih pri prenovi poslovnih procesov. Ker pa je prenova enkraten in zahteven podvig, je priporočljivo vzpostaviti projektno organiziranost, v kateri sodelujejo:

- vodja procesa prenove,
- lastnik procesa prenove,
- zunanji svetovalci,
- prenovitveni tim,
- usmerjevalni odbor in
- usklajevalec prenove poslovnih procesov.

Slika 4: Primer organizacijske sheme pri uvajanju metode 20 ključev v podjetju Acroni



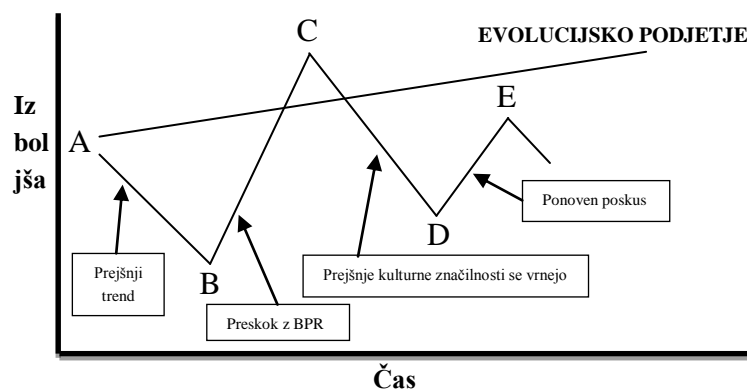
Vir: M. Jeram, Spodbujanje in uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetju Acroni po metodi 20 ključev, 2008, str 40.

Za uspešno uvajanje metodologije je ključen tudi plan ter organizacijska struktura projekta (Hartman, 2000, str. 53). Poleg že navedenih dejavnikov uspešne implementacije pa Cejan (2009, str. 19) navaja še naslednje: sestava projektnega tima iz zaposlenih iz različnih oddelkov in višjega vodstva, določitev odgovornosti posameznega člana projektnega tima ter vzpostavitev zavezanosti članov k uspehu projekta in odgovornosti za posamezne naloge. Opredelitev odgovornosti pa je nujna in mogoča samo skozi jasno opredeljene in uravnoteženo oblikovane pristojnosti, zmožnosti ter spodbude posameznika (Adizes, 2002a). Kompetentni projektni tim,

ki ga Štivan (2008, str. 27) opredeli kot odgovornega za zagotovitev uspešnega dokončanja projekta, je pri tem zadolžen za: planiranje, organizacijo ter spremljanje in kontrolo vseh faz projekta z namenom doseganja projektnih ciljev v dogovorjenem obsegu ter časovnih, finančnih in kvalitativnih meril. To vključuje celovito koordinacijo, naloge vodenja, organiziranja ter uporabo različnih tehnik (Hauc, 2007, str. 226). Pri čemer Whitehead (2006, str. 205) podaja merilo velikosti prenovitvenega tima, ki pravi, da naj bo v podjetju s 40-imi zaposlenimi v prenovitvenem timu 6 članov.

Ob uvajanju metod prenove poslovnih procesov Jeram (2008, str. 26-68) opozarja na nevarnost prehitrih in prenašlih sprememb, ki spremljajo te procese. Zaposleni v podjetju si namreč želijo zmerno in naraščajočo evolucijo podjetja, medtem ko se svetovno uspešna podjetja pri uvajanju raznih metod izboljšav ali prenove velikokrat srečujejo z velikimi in hitrimi vzponi ter nevarnimi padci. Zato je potrebno različne metode uvajati postopoma, na sistematičen in obvladljiv način, ki omogoča sprotno spremljanje in merjenje napredka. Slika 5 prikazuje hitre in nagle spremembe, ki spremljajo uvedbo metode prenove poslovnih procesov.

Slika 5: Prikaz gibanja uvajanja metode prenove poslovnih procesov



Vir: S. Dolinšek & J. Macdonald, *Re-inženiring poslovnih procesov – kritično razmišljanje*, 1999a, str. 7.

Nihanja, ki se pojavljajo ob implementaciji metode prenove poslovnih procesov, so tesno povezana z dojetjem in doživljanjem metode s strani zaposlenih. V primeru, da vodilni management, ki je odgovoren za implementacijo metode, ne ohrani in neguje navdušenja in interesa zaposlenih med in po uvedbi metode, lahko začetnemu navdušenju sledi razočaranje in popolno razvrednotenje njene vrednosti, namena in ciljev. To ima izredno negativen vpliv na zaposlene, kar lahko privede do neuspešne implementacije.

Da bi se izognili morebitnim neželenim zapletom, nepričakovanim zastojem in prevelikim nihanjem uvedbe metod je potrebno predhodno dodobra razmisliti in se posvetiti vsem dejavnikom, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na implementacijo. Potrebno je predvideti tudi vpliv implementacije na verigo poslovnih procesov, dokumentacijo, poslovanje, trgovanje, analize, izboljšave, kontrolo in drugo. Za uspešno in optimalno uvedbo različnih sistemov prenove poslovnih procesov so ključni podpora višjega vodstva ter jasno in realno zastavljeni cilji in strategije samega procesa implementacije.

2.1 Najpogostejši razlogi za uvajanje prenove poslovnih procesov

Da bi bolje razumeli uvedbo prenove poslovnih procesov, v nadaljevanju naštevam nekatere najpomembnejše razloge (po pomembnosti padajoče), kot jih navajajo Dubrovski (2004, str. 315) ter Childe s sodelavci (1994, str. 30-31), medtem ko Tič in Strašek (2004, str. 26) kot najpomembnejši razlog opredelita zadovoljitev potrebe po hitrem in učinkovitem prilagajanju organizacij spremembam v okolju.

Dubrovski

1. konkurenčni pritiski
2. urejanje makro sprememb
3. posamezne tržne priložnosti
4. rezultati primerjalne presoje
5. velika izguba tržnega deleža
6. spremembe v managementu
7. spojitve in pripojitve
8. nizka stopnja zadovoljstva potrošnikov
9. potreba po znižanju stroškov

Childe s sodelavci

1. podjetje je soočeno z zlomom procesa
2. prenova poslovnih procesov kot dodatek k obstoječim programom zagotavljanja celovite kakovosti, ki so se izčrpali
3. za prepoznavanje potencialnih procesov, ki bi jih lahko izločili iz poslovnega sistema
4. uvedba kot začetni pogoj za uvedbo metode kalkuliranja stroškov po sestavinah dejavnosti

V raziskavi, ki sta jo opravila Elmuti in Kathawala (2000, str. 29-36) leta 2000, v kateri je sodelovalo 146 podjetij, pa so se kot ključni pokazali naslednji razlogi (po pomembnosti padajoče):

- pritisk globalne ekonomske konkurence,
- nezmožnost programov celovitega zagotavljanja kakovosti, da bi povečali konkurenčnost,
- pričakovanje, da bo program izboljšal učinkovitost organizacije,
- želja po povečanju prihodkov,
- želja po izboljšanju kakovosti proizvoda in storitev ter
- pričakovanje, da bo prenova poslovnih procesov rešila podjetje pred težavami.

2.2 Ključni dejavniki prenove poslovnega procesa

Da bi bila implementacija sistema ali prenove poslovnega procesa kar najuspešnejša, je potrebno prepoznati ključne dejavnike, ki vplivajo na njen potek ter posledično njeno uspešnost ali neuspešnost, saj kot ugotavljata Hammer in Champy (1993, str. 209), je ob prenovi poslovnih procesov 70 odstotkov organizacij doživelo neuspeh. Choi in Chan (1997, str. 43) sta te kritične dejavnike uspeha in neuspeha razdelila v tri kategorije, in sicer: opredelitveni dejavniki, obvladovanje človeških virov ter strokovni dejavniki.

Tabela 3: Ključni dejavniki uspeha in neuspeha prenove poslovnega procesa

	Dejavniki uspeha	Dejavniki neuspeha
Opređeliveni dejavniki	Postavitev jasnih ciljev in pričakovanj	Nejasen koncept PPP
	Prilagajanje ciljev med uvajanjem PPP	Napačna uporaba PPP
		Neustrezno zastavljeni cilji
		Odsotnost jasne metodologije uvedbe PPP
		Neuresničljiva pričakovanja PPP
	Neprikladitev PPP novim razmeram	
Obvladovanje človeških virov	Razviti dober komunikacijski kanal	Slaba komunikacija glede PPP
	Primerno izobraževanje delavcev	Nesposobnost delegiranja managementa
	Podpora in zavzetost vodstva	Pomanjkanje zavzetosti vodstva
	Najem zunanjih svetovalcev	Neppravilno sestavljen prenovitveni tim
	Vključenost vseh delavcev v prenovitveni tim	Odsotnost povratnih informacij
	Ažurno obveščanje zaposlenih o spremembah	
	Uravnoteženo sestavljen prenovitveni tim	
Strokovni dejavniki	Primerna uporaba informacijske tehnologije	Neustrezna informacijska tehnologija
	Dober in primeren projektni management	Primanjkovalje primernih znanj in veščin
	Razdelitev PPP v več faz	Zamuda pri doseganju rezultatov
		Neppravilno prepoznavanje področij PPP
		Izbor napačnega procesa PPP

Vir: B. Gubič, *Reinženiring poslovnih procesov*, 2005, str. 19-24.

Poleg Choi in Chana pa vsak svoje ključne dejavnike uspešne prenove naštevajo tudi Kovačič ter Bosilj-Vukšić (2004, povzeto po Geršak, 2005, str. 21-22) in Hiatt (2004, str. 1, povzeto po Lipovšek, 2004, str. 59):

Kovačič in Bosilj-Vukšić

1. motivacija
2. vodenje projekta
3. zaupanje pri srednjem vodilnem kadru
4. vizija
5. usmeritve
6. opredelitev vlog in odgovornosti
7. merljivi rezultati
8. tehnološka podpora
9. strokovno usmerjanje
10. prevzemanje tveganja

Hiatt

1. podpora vrhnjega managementa
2. uskladitev ciljev prenove s str. cilji podjetja
3. poslovna upravičenost spremembe
4. izbira preizkušene metode
5. učinkovito obvladovanje sprememb
6. vključitev srednjega managementa
7. sestava skupine za prenovo posl. procesov

Za doseganje učinkovitih rezultatov prenove poslovnih procesov je potrebno cilje določiti in razvrstiti v skladu s strateškimi smernicami, ki so temelj za odvijanje procesa prenove (Črv, 2000, str. 114). Poleg tega morajo nosilci prenove poslovnih procesov določiti poslovni kontekst in področje projekta ter se osredotočiti na tiste poslovne procese, ki so pomembni za kupca in strategijo podjetja (Gubič, 2005, str. 24).

2.3 Najpogostejše napake preнове poslovnega procesa

Zaradi visokega odstotka neuspešnih uvedb prenov poslovnih procesov in želje, da bi se pri morebitni uvedbi sistema preнове lažje izognili nepričakovanim in neželenim težavam in oviram je potrebno (pre)poznati tudi najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri prenovi poslovnih procesov. Hammer in Champy (1993, str. 200-213) navajata naslednje ključne napake:

- popravljanje procesov namesto njihovega spreminjanja,
- neosredotočenost na poslovne procese,
- osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov,
- zanemarjanje vrednot in prepričanj,
- zadovoljenost z majhnimi rezultati,
- nevztrajnost pri uvajanju postopka preнове procesov,
- vnaprejšnje omejevanje definiranja problemov in obsega preurejanja,
- dopuščanje, da obstoječa kultura in odnos vodstva organizacije preprečita začetek preurejanja,
- poskus preurejanja od spodaj navzgor,
- imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo,
- skoparjenje pri sredstvih za preurejanje,
- prenizka prioriteta procesa preurejanja v organizaciji,
- porazdelitev energije organizacije na več projektov hkrati,
- lotiti se preurejanja pred upokojitvijo direktorja organizacije,
- nerazločevanje preurejanja od drugih programov za izboljšanje poslovanja,
- preveliko sklepanje kompromisov med izvajanjem preurejanja,
- prenehanje uvajanja procesa preнове in sprememb zaradi pritiska zaposlenih,
- zavlačevanje pri izpeljavi procesa in
- pričakovanje zmanjšanja števila zaposlenih po uvedbi, in stroškov, ki so povezani z njimi.

2.4 Uporabljena orodja za prenovno poslovnih procesov

Pri uvedbah posameznih konceptov uporabljamo določena orodja in metodologije. Pri tem **orodja** olajšajo celoten prikaz procesov in strukture organizacije ter njuno obvladovanje in modeliranje, medtem ko **metodologije** dajejo podporo pri opredelitvi ključnih razvojnih faz ter njihovega sosledja, opisu aktivnosti, opredelitvi zahtevanih rezultatov posameznih faz, izboru kriterijev za njihovo oceno, zbiranju podatkov o poslovnih procesih, zgradbi lastnega načrta poslovnih procesov ter podporo pri vpeljavi načrta v organizacijo. Ne obstaja eno orodje in ena metodologija, s katerima bi rešili problem preнове poslovnih procesov, ampak obstaja mnogo metodologij, ki jih lahko uporabimo, pri čemer vsako metodologijo običajno podpira več različnih orodij. Za doseganje najboljšega rezultata preнове poslovnih procesov moramo kombinirati posamezne metodologije in orodja, ki jih lahko grupiramo na naslednji način (Kovačič, 2004, str. 2):

- opredelitev strategije projekta, usklajevanje s strateškimi cilji podjetja in spremljanje učinkov (primerjalna presoja, kritični dejavniki uspeha),
- upravljanje s spremembami ter sprotno analiziranje poslovanja in upravičenost sprememb (management sprememb, sistem razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti),
- izboljševanje in upravljanje poslovnih procesov (simulacijsko modeliranje, dinamično modeliranje poslovnih procesov, management poslovnih procesov),
- sistem kakovosti (management celovite kakovosti, ISO standardi).

Vodstvo organizacije je zadolženo in odgovorno za izbiro primerne sistema prenove poslovnih procesov ter uporabe pravih orodij in metodologij za njegovo uspešno uvedbo in izvajanje. Pri tem pa se opira na trenutno stanje ter želene rezultate.

2.5 Kontroling delovanja poslovnega procesa

Kontroling se je najprej pojavil in razvil v Ameriki konec 19. stoletja. Iz Amerike se je razširil v Nemčijo, kjer so ga intenzivno raziskovali in se je dodatno razvijal ter razširil s področja računovodstva in financ tudi na področje načrtovanja (Pučko, 2005, str. 296-299). Pogled na kontroling v ZDA in v Evropi se ne ujema v celoti. Tudi v Nemčiji ni mogoče najti enotnega gledanja na kontroling, v grobem pa ga lahko opredelimo na dva načina (Dolžan, 2002, str. 4):

- kontroling kot eden izmed podprocesov poslovodstvenega procesa in
- kontroling kot strokovna pomoč funkciji poslovodenja.

Melavc in Novak (2007, str. 37) delita kontroling kot postopek na operativni in strateški:

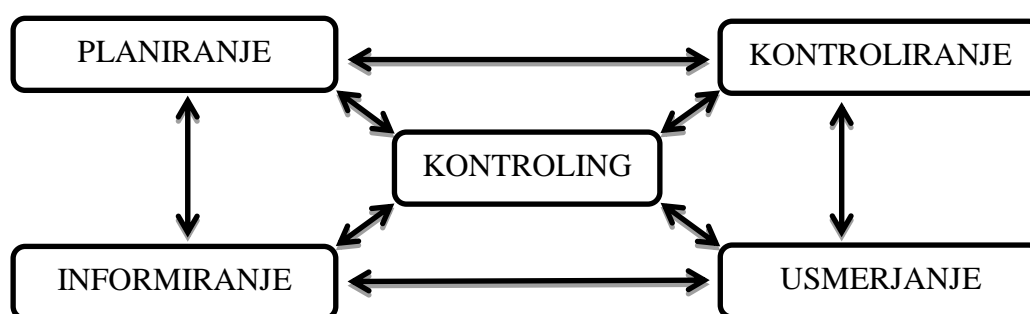
1. **Operativni kontroling** nudi poslovodstvu strokovno podporo s ciljem povečati učinkovitost poslovanja. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje strokovne podpore poslovodstvu pri dvigovanju ravni donosnosti in gospodarnosti, ohranjanju kapitala in plačilne sposobnosti ter usklajeno uporabljanje orodij operativnega kontrolinga.
2. **Strateški kontroling** daje strokovno podporo poslovodstvu s ciljem zvišati raven uspešnosti poslovanja. Usmerjen je h gradnji dejavnikov prihodnje uspešnosti poslovnega sistema, povečanju njegove vitalnosti in izboljšanju njegovih možnosti za trajen uspeh. Nuditi mora tudi strokovno podporo pri ključnih strateških vprašanjih.

Kontroling med drugim zajema tudi primerjavo med doseženim in načrtovanim ter ugotavljanje odmikov in vzrokov zanje. Pri tem tudi predlaga ukrepe za odpravljanje teh odmikov, kjer Peemoller (1992, str. 50) dodaja, da je možno usmerjati in nadzorovati le, če imamo pripravljen plan. Kontroling tako zajema celotno analizo poslovanja, katerega glavni namen je zagotavljati managementu informacije za učinkovito vodenje in upravljanje podjetja v smeri uresničevanja zastavljenih ciljev. Kontroling to dosega z opravljanjem svojih nalog, ki so načrtovanje,

evidentiranje, analiziranje, nadziranje ter poročanje (Koletnik, 2000, str. 29). Peemoller (1992, str. 50-58) pa funkcije kontrolinga opredeli kot:

- planska funkcija: skrbi za koordinacijo ciljev oziroma planov v podjetju,
- kontrolna funkcija: izvaja primerjavo med realiziranim in planiranim ter analizira odmike,
- informacijska funkcija: sistematično zbiranje, predelava in sporočanje informacij,
- usmerjevalna funkcija: priprava nujnih informacij za doseganje ciljev, nadziranje planskih ciljev in primerjava z realizacijo ter predlaganje predlogov in ukrepov za odmike.

Slika 6: Skupno delovanje funkcij kontrolinga



Vir: V. H. Peemoller, *Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete*, 1992, str. 59.

Učinkovitost kontrolinga je tako v veliki meri odvisna od ustreznega informacijskega sistema ter zagotavljanja kakovostnih razpoložljivih informacij, ki so kakovostne, če so primerne, pravočasne, ustrezne in popolne (Hočevar, 1995, str. 7), biti pa morajo tudi resnične, natančne, razumljive in uporabne, izražene kvantitativno (v obliki števil) ali kvalitativno (podane opisno na podlagi izkušenj in opazovanj), saj mora controlling podpirati urejanje in usklajevanje celotnega poslovnega sistema (Horwath, 1994, str. 72, povzeto po Jurak, 2008, str. 48).

Tako je glavna naloga kontrolinga, da preko koordinacije, planiranja in kontroliranja priskrbi informacije ter zagotavlja izboljšanje poslovanja podjetja. Controlling sicer ne sodeluje aktivno pri upravljanju podjetja, temveč usmerja svoje aktivnosti v povečanje učinkovitosti poslovanja in podpira vodstvo, kateremu mora omogočati, da zazna spremembe v poslovnem okolju, ter mu zagotoviti take informacije, da bo sprejelo odločitve, s katerimi se bodo izognili nevarnostim ali pa izkoristili priložnosti (Milčinovič, 2006, str. 7).

3 ADIZESOVA METODOLOGIJA

V drugi polovici teoretičnega dela bom poleg opredelitve Adizesove metodologije, opisa 11-stopenjskega programa organizacijske transformacije ter navedbe njenih zakonov v smiselnih in zaokroženih celotah razčlenil Adizesovo metodologijo, po naslednjih poglavjih: PAEI vloge, klasifikacija stilov managementa, model življenjskega cikla organizacije, sistem CAPI ter staranje organizacije. V okviru navedenih tematskih sklopov bom predstavil tudi navezujoče se koncepte, ki izhajajo iz posameznega sklopa, in sicer: sestava organizacijskega organigrama s pomočjo PAEI vlog, konflikti stilov managementa, razvoj vlog v povezavi z modelom

življenjskega cikla organizacije, vzroki staranja organizacije, komplementarni management tim in druge. Razlaga metodologije bo sledila načelu od preprostejšega h kompleksnejšemu. Pričel bom z razlago PAEI vlog ter nadaljeval s stili managementa, ki jih te vloge tvorijo. Nadalje se bom posvetil poglavju življenjskega cikla organizacije ter ga povezal s PAEI vlogami in predstavljenimi stili managementa. Sledilo bo poglavje, namenjeno managementu organizacije z vidika CAPI sistema, ki pa se bo navezovalo na predhodno poglavje življenjskega cikla organizacije. Opis Adizesove metodologije bom zaključil s poglavjem - Vzroki staranja organizacije, ki dejansko povezuje vsa predhodna poglavja. V teoretičnem delu bom predstavil tudi primerjavo med modelom življenjskega cikla po Adizesu in nekaterimi drugimi bolj poznanimi različicami.

3.1 Opredelitev Adizesove metodologije

Adizesova metodologija je rezultat 40-letnega akademskega in praktičnega dela dr. Adizesa ter obsega življenjski cikel organizacije, PAEI vloge, sistem CAPI, organizacijsko terapijo, klasifikacijo stilov managementa in drugo. Metodologija omogoča podjetjem, vladam in kompleksnim organizacijam dosegati izjemne rezultate skozi management organizacije s pospešenim uvajanjem sprememb brez morebitnih uničujočih stranskih konfliktov. Njena implementacija, ki poteka skozi 11-stopenjski strukturirani program organizacijske transformacije, se je v praksi izkazala za učinkovito, ne glede na velikost, kulturo, tehnologijo ali panogo organizacije.

Metodologija v svoji osnovi sloni na načelu, da imajo organizacije kot živi organizmi določen življenjski cikel, ki izkazuje predvidljive in ponavljajoče se vzorce obnašanja, odraščanja in staranja. Vsaka nova stopnja razvoja predstavlja za podjetje vrsto unikatnih ovir (problemov), katerih reševanje se v smislu managementa sprememb kaže v uspehu ali propadu organizacije. Zaradi tega vodenje organizacije skozi njen življenjski cikel ni lahko niti očitno, saj lahko metode, ki zagotovijo uspeh na eni stopnji, povzročijo neuspeh na drugi. Adizesovo metodologijo zato v podjetje implementirajo certificirani strokovnjaki, ki v procesu aktivno participirajo ter zagotavljajo izvedbo ene ali več stopenj programa organizacijske transformacije, ki je sistematičen pristop, prirejen potrebam posameznega podjetja ter namenjen pospešenemu napredovanju organizacije k stopnji vrhunca (Adizesova metodologija, 2013).

Pri uvedbi Adizesove metodologije sicer ne gre za skokovito spremembo vseh poslovnih procesov kot pri metodi prenove poslovnih procesov, pač pa za postopno uvajanje sprememb in nenehno izboljševanje delovanja podjetja na vseh ravneh, kot ga poznamo pri metodi celovitega obvladovanja kakovosti ali sistema stalnih izboljšav. Prav tako ima metodologija značilnosti Demingovega kroga, ki zagovarja nenehno ponavljanje cikla izboljševanja procesov in reševanja problemov.

3.2 Adizesovi zakoni organizacijske transformacije

V svoji metodologiji organizacijske transformacije Adizes postavi naslednje zakone (Adizes, 2004c, str. 401):

1. Vsi živi sistemi kratkoročno in dolgoročno stremijo k učinkovitosti in uspešnosti.
2. Prvi zakon naj se doseže s kar najučinkovitejšo porabo energije.
3. Dejavniki, ki vplivajo na zgornja dva zakona, se razvijajo in integrirajo v predvidljivem vzorcu, imenovanem življenjski cikel.
4. Ali razvoj organizacije poteka po tipični ali optimalni poti njenega življenjskega cikla, je odvisno od velikosti vloge integracije.
5. Dokler se bodo dogajale spremembe, bodo nastajali problemi.
6. Vsi problemi nastanejo z dezintegracijo - notranjo ali zunanjo.
7. Dezintegracija nastane zaradi neusklajenega spreminjanja podsistemov.
8. Management mora voditi spremembe, integrirati, reševati probleme ter delovati preventivno.
9. Integracija omogoča razvoj organizacije, njeno pomanjkanje pa razpad.

3.3 Enajst stopenj uvedbe Adizesove metodologije

11-stopenjski strukturirani program organizacijske transformacije, s pomočjo katerega v podjetju poteka celostna implementacija Adizesove metodologije, obsega uvedbo ene ali več stopenj, ki jih v nadaljevanju na kratko opisujem. Izvedba programa je standardna (uvajanje in izvajanje stopenj), vendar prilagojena posameznemu podjetju (izbira in zaporedje uvajanja stopenj) glede na stopnjo življenjskega cikla, na katerem se nahaja, stanje posameznih stopenj programa transformacije ter vrsto izzivov, s katerimi se podjetje sooča. Opira se na skupinsko delo komplementarnih timov, ki z močjo, vplivom, avtoriteto ter medsebojnim sodelovanjem članov skupin, spoštovanjem in zaupanjem, samostojno pod vodstvom in nadzorom certificiranega svetovalca veliko bolj učinkovito kot zunanji svetovalci rešujejo probleme znotraj organizacije. Postopek izvajanja programa pa je potrebno nenehno ponavljati, saj so se v času enega cikla (ene izvedbe programa organizacijske transformacije) pojavile spremembe ali spremljajoči problemi oziroma priložnosti, ki jih je potrebno ponovno nasloviti in rešiti. Ta cikel je neskončen, zato je osredotočenost Adizesove metodologije usmerjena v neprestano pomlajevanje organizacije in njenih procesov ter institucionalizacijo tega procesa (Adizes, 2005, str. 211). Adizesov 11-stopenjski program organizacijske transformacije je sicer tržna storitev Adizes inštituta, zaradi česar njegov podroben opis ni mogoč, vseeno pa avtor poda okvirne opise stopenj programa v svoji knjigi *The Pursuit of prime*, ki jih navajam v nadaljevanju (Adizes, 2005, str. 215-219).

Stopnja 1: Izvedba organizacijske diagnoze (Syndag™): skupinsko osredotočena revizija ključnih notranjih problemov in njihovih izvorov. Določi se stopnja življenjskega cikla, na katerem se organizacija nahaja, ter opredeli korake, ki jo bodo pripeljali na pot k stopnji vrhunca.

Stopnja 2: Oblikovanje delovnih skupin (Synerteam™): oblikovanje skupin, ki bodo reševale identificirane probleme predhodne stopnje in izkoristile priložnosti. V tem procesu gradimo skupinsko delo in reševanje problemov, oblikovanje stilov ter kognitivno urjenje managementa.

Stopnja 3: Usposabljanje integratorjev: usposobiti integratorje, ki bodo uspeli združiti raznolike organizacijske funkcije ter učinkovito uvedli spremembe. Cilj je povezati moč, vpliv in avtoriteto za povečanje učinkovitosti organizacije. Prav tako se vzpostavi vzporedna struktura, potrebna za uvajanje sprememb in odprtosti delovanja organizacije.

Stopnja 4: Opredelitev organizacijske vizije, poslanstva in vrednot: kolektivno določanje prihodnjih usmeritev organizacije, kot so: določanje trgov in ciljnih skupin, identificiranje potreb, ki jih bomo v prihodnosti zadovoljevali, analiza organizacijskih prednosti in pomanjkljivosti na področju marketinga, proizvodnje ter distribucije v primerjavi s konkurenco, predvidevanje prihodnjega zunanjega in notranjega okolja ter njegovega vpliva na organizacijo.

Stopnja 5: Izgradnja organizacijske strukture na podlagi stopnje 4: oblikovanje organizacijske strukture, ki kar najbolj ustreza zahtevam iz predhodne stopnje. Je najbolj komplicirana stopnja v celem programu, saj mora odpraviti organizacijski kolonializem in disfunkcionalno starševsko kontrolo, ki lahko preprečita rast in razvoj organizacije v naslednjo stopnjo po življenjskem ciklu.

Stopnja 6: Preizkus nove strukture ter vzpostavitev sistema pristojnosti in odgovornosti: opredelitev in jasna določitev pristojnosti in odgovornosti različnih funkcij v organizaciji, upoštevajoč povezavo avtoritete in odgovornosti.

Stopnja 7: Informacijska povezanost organizacije: širjenje informacij mora potekati od zgoraj navzdol ter zajemati celotno organizacijo. Odsotnost resnega namena integracije celotne organizacije povzroči prepad med zgornjim managementom ter preostalo organizacijo.

Stopnja 8: Določitev ciljev ter proračunov: določitev takšnih ciljev in proračunov, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter hkrati spodbujajo prevzemanje tveganja in predanost ciljem, ki so zastavljeni ambiciozno. Priprava letnega proračuna se doseže s sodelovanjem vseh enot ter terja preudarnost in racionalnost.

Stopnja 9: Razvoj dolgoročnega strateškega plana: razvoj dolgoročnega strateškega plana mora biti usmerjen v povečanje tržnega deleža, identifikacijo novih tržnih priložnosti ter povečanje dobičkonosnosti. Plan za doseg stopnje vrhunca je skupna vizija, podprta z zavezo managerjev, odgovornih za rezultate.

Stopnja 10: Implementacija Adizesove metodologije v vse funkcije organizacije: na tej stopnji organizacijski terapevt usposobi management, da samostojno prevzame vodenje organizacije. Ta oblikuje plan, ki integrira vse enote organizacije v skupno vizijo, cilje in strategijo.

Stopnja 11: Razvoj sistema nagrajevanja: stopnja zahteva uspešno izvedbo vseh predhodnih stopenj, saj so nagrade zaposlenih vezane neposredno na njihovo uspešnost. Vrhnji management z delovnimi skupinami sestavi sistem nagrajevanja, ki odraža uspešnost doseganja ciljev skupin ter vpliv njihovih dosežkov na uspešnost celotne organizacije.

3.4 PAEI vloge v organizaciji

Osnova za razumevanje Adizesove metodologije je razumevanje štirih PAEI vlog, ki se v organizaciji uresničujejo preko managementa in jih Adizes identificira kot ključne za doseganje cilja kratkoročne in dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti katerekoli organizacije. Za doseg tega cilja se morajo vse štiri vloge izvajati v vsakem trenutku in v vseh okoliščinah, ker pa to ni mogoče doseči s strani enega človeka, je za to potrebna sestava komplementarnega management tima, katerega opis podajam v nadaljevanju. V Tabeli 4 so predstavljene štiri PAEI vloge ter njihov pomen in delovanje v organizaciji, pod tabelo pa podajam njihov krajši opis.

Tabela 4: PAEI vloge ter njihovo delovanje v organizaciji

Vložek		Delovanje	Rezultat	
Oznaka vloge	Zadolžitev	Učinek v organizaciji	Biti	V obdobju
P	Proizvodnja	Funkcionalnost	Uspešen	Kratkoročno
A	Administracija	Sistematičnost	Učinkovit	Kratkoročno
E	Podjetništvo	Proaktivnost	Uspešen	Dolgoročno
I	Integracija	Organskost	Učinkovit	Dolgoročno

Vir: I. Adizes, Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it, 2004b, str. 15.

Črkovne oznake posamezne vloge v tabeli (PAEI) so začetnice imen vlog v angleškem jeziku (*Producer, Administrator, Entrepreneur in Integrator*).

Vloga (P) - Proizvodnja: Prva in najpomembnejša vloga, ki jo mora management opravljati in zagotavljati, je proizvodjanje želenih rezultatov, zaradi katerih organizacija sploh obstaja. Ta mora proizvajati zadovoljstvo stranke skozi identifikacijo tiste(ih) potreb(e), ki jo/jih lahko zadovolji dobičkonosno ob hkratni zagotovitvi dolgotrajne zvestobe stranke. Z izvajanjem proizvodnje se zagotavlja kratkoročna uspešnost organizacije (Adizes, 2004b, str. 45-48).

Vloga (A) - Administracija: Da bi se postopki in organizacija proizvodnje iz enega delovnega mesta prenesli na celotno organizacijo, je potreben sistem ter administracija. Administracija je implementacijski in organizacijski del management procesa ter nepogrešljiva za sistem, saj skrbi, da se izvajajo prave stvari ob pravem času v pravilnem zaporedju ter s pravšno intenziteto, zato da organizacija dela tisto, za kar je bila ustvarjena, učinkovito. Vloga administracije je tudi, da posveča pozornost podrobnostim, sistematizira napor ter skrbi, da zaposleni sledijo sistemu in rutinam, njeno učinkovito izvajanje pa organizacijo povzdigne po krivulji učenja, da kar najuspešneje izkoristi svoje znanje, spomin ter izkušnje. Usmerjena mora biti v podporo

proizvodnji, sodelovanju s preostalimi sistemi, k zadovoljevanju potreb strank, hkrati pa mora biti prilagodljiva, saj se mora njeno delovanje s spremembami strankinih želja prilagoditi novim razmeram (Adizes, 2004b, str. 72-76).

Vloga (E) - Podjetništvo: Vloga podjetništva organizaciji zagotavlja njeno dolgoročno uspešnost, saj omogoča proaktivno, kreativno in prilagodljivo odzivanje na spremembe, ki jih je potrebno predvideti in pričakovati ter ukrepati, preden se te zgodijo (Adizes, 2005, str. 3). Nosilec vloge podjetništva je zato odgovoren za analiziranje sprememb v okolju, predvidevanje morebitnih iztekov situacij, razvoj lastnih strategij, planov, ukrepov in rešitev ter določitev smeri razvoja organizacije. To od managerja ali management tima zahteva pogum, domišljijo, vizijo ter preudarnost in voljnost sprejemanja tveganja (Adizes, 2004b, str. 104-106).

Vloga (I) - Integracija: Organizacija je združba ljudi, med katerimi ima vsak svoje potrebe, želje, pomisleke in skrbi. Glavna naloga vloge integracije je zagotavljanje dolgoročne učinkovitosti organizacije, ki jo ob medsebojni podpori in zaupanju dosežemo z združitvijo vseh njenih članov v skupnem cilju. Nenehni in neizbežni konflikti, katerih vzroki izhajajo iz zunanjega ali notranjega okolja organizacije, s pomočjo integracije ne postanejo zgolj lažje obvladljivi in vzdržni, ampak tudi koristni, s čimer se zmanjšata strošek in čas, ki sta potrebna za izvajanje notranje politike, doseganje soglasja in reševanje konfliktov. Integracija z združevanjem in povezovanjem ljudi in njihovega dela doseže pogršljivost zaposlenih, s čimer zagotovi neprekinjeno izvajanje vseh vlog v podjetju kljub morebitnemu odhodu katerega izmed zaposlenih, saj imajo organizacije praviloma daljšo življenjsko dobo kot zaposleni. V nasprotnem primeru se lahko pojavijo zastoji in deficiti v izvajanju vlog ter sebične težnje po uresničevanju in zadovoljevanju zgolj osebnih ciljev in koristi, s čimer postane delovanje organizacije ogroženo (Adizes, 2004b, str. 146-150).

Adizes meni, da je največja vrednost, ki jo ima organizacija, njena kultura. Le-to Zupan opredeljuje kot kompleksen, neotipljiv pojav, ki je sestavljen iz vidnega (vedenje zaposlenih, običaji) in nevidnega dela (vrednote v organizaciji) (Zupan, 2005, str. 328, povzeto po Ribič, 2006, str. 4). Prav pozitivna organizacijska kultura je posledica dobrega delovanja integracije. Medsebojno spoštovanje in razumevanje, skupna usmerjenost k istemu cilju in skupne vrednote, s katerimi se lahko poistoveti vsak član organizacije, so tisto, kar konkurenca le težka posnema in pogosto je prav organizacijska kultura vir konkurenčne prednosti organizacije (Adizes, 2004b, str. 146-150).

Medtem ko Adizes predstavi štiri glavne vloge, jih Možina (1994, str. 21-22) predstavi deset, združene v tri glavne sklope:

1. Medosebne vloge: zastopniška, voditeljska, povezovalna; vsebujejo odnose med ljudmi, točneje med managerjem in posamezniki.
2. Informacijske vloge: pregledovalna, posredovalna, predstavniška; z njimi uspešen manager gradi mrežo stikov iz notranjega in zunanjega okolja, zbira potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo.

3. Odločevalske vloge: podjetniška, vloga reševanja problemov, razdeljevalska ter pogajalska; so vloge, kjer managerji pridobljene informacije uporabljajo pri odločanju v vsakodnevnih dejavnostih.

Pri tem Možina navaja, da so vloge med seboj povezane, lahko pa si tudi nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v različnih organizacijah, okolju in času delovanja.

3.5 Klasifikacije stilov managementa

Klasični teoretiki managementa, vključujoč Howarda, Koontza, William H. Newmana ter Petera Druckera govorijo o tem, kaj naj bi vodilni managerji delali, pri čemer predpostavljajo, da imajo vsi managerji enake stile manageranja ter da jih je mogoče izuriti na enak način. Poleg tega ignorirajo dejstvo, da ljudje različno organizirajo, načrtujejo in kontrolirajo (nadzirajo) ter imajo različna močna in šibka področja. Managerji, ki jih predstavljajo teoretiki managementa, ne obstajajo, saj idealni ljudje ne obstajajo (Adizes, 2004b, str. 29).

Stil managementa posameznika oziroma vedenjski vzorec managementa posameznika je posameznikov relativno konstanten način odzivanja na enake spodbude in dražljaje. Oblikuje se skozi celotno človekovo življenje, nanj pa vplivajo številni dejavniki (notranji, zunanji, znani in neznani). Relativna nespremenljivost oz. konstantnost vedenjskih vzorcev nam omogoča, da napovemo obnašanje in reakcije posameznika v določeni situaciji. Seveda pa prihaja v metodi napovedovanja človekovega obnašanja tudi do manjših napak (Lipičnik, Božac & Mihelčič, 2006, str. 31). Če znamo predvideti človekovo obnašanje, lahko na njegovo obnašanje tudi vplivamo in ga tako spodbudimo k določenim dejanjem, torej usmerimo njegovo delovanje, zaradi česar je poznavanje vedenjskih vzorcev tudi smiselno. Med številnimi avtorji, ki so sistematično preučevali človeške vedenjske vzorce, sta tudi Ichak Adizes in R. Meredith Belbin (Juntež, 2008, str. 3).

Po mnenju Belbina ena oseba pripada samo enemu vedenjskemu vzorcu, včasih pa lahko v vedenjskem vzorcu ene osebe zaznamo tudi lastnosti drugega vedenjskega vzorca (Lipičnik, 1998a, str. 7). Avtor prav tako predlaga, naj vsak tim vključuje ljudi, ki bodo prikazovali vseh 9 vedenjskih vzorcev, pri čemer lahko ena oseba izkazuje več vedenjskih vzorcev, ki so po Belbinu naslednji: izvajalec, koordinator, oblikovalec, snovalec, iskalec sredstev, ocenjevalec, sodelavec, dovrševalec in strokovnjak (Juntež, 2008, str. 3). Medtem ko Belbin govori o devetih vedenjskih vzorcih, jih Tavčar (1997, str. 101) navaja 15, ki so se oblikovali skozi razvoj vede in teorije managementa (v oklepaju navajam angleške prevode stilov managementa):

1. Management na osnovi treniranja in razvoja (*Management by coaching and development*)
2. Management na osnovi tekmovanja (*Management by competitive edge*)
3. Management z uporabo soglasja (*Management by consensus*)
4. Management z uporabo modelov odločanja (*Management by decision models*)
5. Management na osnovi izjem (*Management by exception*)
6. Management z uporabo informacijskih sistemov (*Management by information systems*)

7. Management na osnovi interakcij (*Management by interaction*)
8. Management z uporabo matric (*Management by matrix*)
9. Management na osnovi ciljev (*Management by objectives*)
10. Management na osnovi org. razvoja (*Management by organizational development*)
11. Management na osnovi storilnosti (*Management by performance*)
12. Management z uporabo stilov (*Management by styles*)
13. Management na osnovi gibanja/poslušanja (*Management by walking around & listening*)
14. Management s poenostavitvami dela (*Management by working simplification*)
15. Management proizvodnje (*Productions and operations management*)

Poleg omenjenih Belbina in Tavčarja pa obstaja še mnogo avtorjev, ki razlikujejo različno število možnih stilov managementa, kot na primer:

1. Bell (1973, str. 11) v svojem delu navaja šest različnih stilov: poveljnik (angl. *Commander*), napadalec (angl. *Attacker*), izvajalec (angl. *Performer*), dosežkar (angl. *Achiever*), ugajalec (angl. *Pleaser*) ter izogibalec (angl. *Avoider*), vsak s svojim značilnim vzorcem vedenja.
2. Tannenbaum in Schmidt (Sadler, 1997, str. 73) definirata štiri stile vodij, in sicer: avtokrat, prepričevalec, posvetovalec in demokrat.
3. Sadler (1997, str. 36) navaja sedem različnih stilov: politik, poveljnik, birokrat, manager, strokovnjak, podjetnik in vodja.
4. Blanchard (1983, str. 30,47) opredeli štiri stile: upravnik, trener, pomočnik in delegator.

3.5.1 PAEI metodologija klasifikacije stilov managementa

Adizesova metodologija klasifikacije stilov managementa je namenjena analiziranju ter predvidevanju vedenja posameznega vedenjskega vzorca ter njegovi morebitni nadgraditvi in napredovanju k primernemu stilu managementa. Adizes govori, da je vedenjski vzorec vedenje, ki ga posameznik izkazuje večino časa v večini situacij ter se v tem vedenju počuti najbolje.

Ti vedenjski vzorci so določeni s pomočjo štirih PAEI vlog (predstavljenih pod naslovom: PAEI vloge v organizaciji), in sicer: (P) proizvodnja, (A) administracija, (E) podjetništvo ter (I) integracija (Adizes, 2004b, str. 29). Vloge ponujajo mnogo različnih stilov managementa, saj vsak posameznik poseduje določeno kombinacijo vlog. Ali kombinacija vlog izvira iz tako imenovanega primerne ali neprimerne stila managementa pa je odvisno od prisotnosti in zadostnosti vlog, ki jih posameznik poseduje, saj ima lahko vsaka vloga tri stopnje: posameznik je lahko v posamezni vlogi dominanten (nadpovprečen), kar zapišemo z veliko tiskano črko (P), zadosten, kar zapišemo z malo tiskano črko (p), ali nezadosten, kar zapišemo s črtico (-). Pogoji, da kombinacija vlog postane primeren stil managementa, je dominantnost vsaj ene izmed vlog, pri čemer morajo preostale tri vloge dosežati vsaj zadostno raven. Posameznik je lahko dominanten tudi pri več kot eni vlogi hkrati. V primeru, da je ena izmed dominantnih vlog tudi vloga integracije, postane stil managementa vodstveni. Vsaka nezadostnost katerekoli vloge pa povzroči nastanek neprimerne stila managementa, hkrati pa neizvajanje odsotne vloge

povzroči neuspešnost ali neučinkovitost organizacije na dolg ali kratek rok – odvisno od tega, pri kateri vlogi se nezadostnost pojavlja (zadolžitve vlog so predstavljene v Tabeli 4).

Tabela 5: Klasifikacija primernih in neprimernih stilov managementa po PAEI metodi

Neprimerni stili managementa		Primerni stili managementa	
PAEI Zapis	Ime stila managementa	PAEI Zapis	Ime stila managementa
P - - -	Samotni jezdec	Paei	Proizvajalec
- A - -	Birokrat	pAei	Administrator
- - E -	Požigalec	PaEi	Podjetnik
- - - I	Super sledilec	paeI	Integrator
- - - -	Nekoristnež	PAEI	Popolni manager
P A - -	Priganjalec sužnjev	paEi	Kreativni sodelavec
P A - I	Dobronamerni princ	PaeI	Pastir
- A - I	Paternalistični birokrat	pAEI	Svetovalec
P - - I	Drugorazredni trener	PaEI	Vodja sprememb
P - E -	Plodni ustanovitelj	PAei	Nadzornik
P A E -	Samostojni razvijalec	PAEi	Graditelj
- - E I	Demagog	paEI	Učitelj/Državnik
- A E I	Lažni vodja	PAeI	Produktivni administrator
- A E -	Velika težava	pAEi	Hudičev advokat
P - E I	Karizmatična oseba	pAeI	Participativni administrator

Vir: Prirejeno po B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998b, str. 321.

V Tabeli 5 so v prvih dveh stolpcih navedeni zapisi in imena neprimernih stilov managementa, saj se pri vsakem pojavlja ena ali več nezadostnih vlog (-). V tretjem in četrtem stolpcu pa so predstavljeni primerni stili managementa, med katerimi pa so nekateri bolj primerni, drugi manj, odvisno od kombinacije in stopenj zastopanih vlog. Nihče nikoli ne ustreza popolnoma tej klasifikaciji stilov, vendar pa ti odražajo dejansko najboljši približek nekaterim značilnim vedenjskim vzorcem managerjev ter so za delo z njimi, njihovim usposabljanjem, sestavljanjem komplementarnih (management) timov ter drugih potreb operacijsko zadovoljivi. Temu pritrjuje tudi Bell (1973, str. 127-128), ki pravi, da ima vsak stil svoj unikaten način managementa, da pa večina ljudi ne ustreza popolnoma navedenim stilom in najpogosteje izkazujejo njihovo prepletanje. Stili managementa po Adizesu niso omejeni geografsko, kulturno ali glede na spol, saj se pojavljajo povsod po svetu v vseh oblikah organizacij.

Adizes dopušča, da v nekem trenutku v določeni situaciji oseba opravlja dominantno vse štiri vloge, vendar ne vedno v vseh situacijah in pri vseh štirih vlogah hkrati, saj bi to pomenilo, da je tak manager idealen, kar pa po Adizesu ne obstaja. Vzrok, da ena oseba ne more vedno in v vseh situacijah dominantno izvajati vseh štirih vlog hkrati, so neprestane spremembe, saj nihče ne poseduje znanja in sposobnosti, da venomer in v vsaki situaciji odreagira okoliščinam najprimerneje. Spremembe zahtevajo od managementa odzive, ki pa so redkokdaj enaki. Rešitev,

ki je bila včeraj prava, je lahko danes napačna, saj so se okoliščine verjetno spremenile (Adizes, 2004b, str. 16-35).

S poznavanjem vedenjskih vzorcev stilov managementa, ki jih Adizes podrobno opisuje v svoji knjigi *Management/Mismanagement*, lahko predvidimo človekovo obnašanje ter tako nanj vplivamo in spodbudimo k določenim dejanjem, torej usmerimo njegovo delovanje (Juntež, 2008, str. 3). Poleg tega PAEI metodologija tudi diagnosticira deficitne vloge stila ter tako olajša izobraževanje in urjenje management kadrov na poti k primernemu ali vodstvenemu stilu managementa ter učinkovitejšemu sodelovanju v komplementarnem timu. Adizesova metodologija preko usposabljanja managerjev ne spreminja njihovih stilov managementa, saj Adizes meni, da popolna transformacija vedenjskega vzorca posameznika ni mogoča, ampak njihove stile zgolj obogati, izboljša, predvsem s povečevanjem prilagodljivosti, saj lahko le tako uspešno in produktivno sodelujejo z osebami, ki imajo drugačne vedenjske vzorce kot oni sami (Adizes, 2004a, str. 14).

Kombinacije PAEI vlog ponujajo še vrsto drugih možnih stilov, vendar pa za razumevanje metodologije in njenih principov v nadaljevanju magistrskega dela opisujem zgolj štiri najbolj stereotipne primerne in neprimerne stile managementa. Opisi stilov so plod 40-letnega praktičnega dela Adizesa in so primeri dejanskih vedenjskih vzorcev managerjev. Povezavo med stili managementa, PAEI vlogami ter Adizesovim modelom življenjskega cikla organizacije pa bom predstavil v poglavju z naslovom Izdelava organizacijskega organigrama s pomočjo Adizesove metodologije.

3.5.2 Opis primernih stilov managementa po Adizesu

V tem podpoglavju opisujem štiri najpogostejše stereotipe primernih stilov managementa: proizvajalca (Paei), administratorja (pAei), podjetnika (PaEi) ter integratorja (paeI). Kot sem že omenil, je stil managementa primeren, ko je zagotovljena zadovoljiva raven izvajanja vseh štirih vlog, pri čemer je vsaj ena dominantna.

- **Proizvajalec (Paei)**

Iz zapisa stila proizvajalca (angl. *Producer*) je razvidno, da stil vlogo proizvodnje izvaja dominantno, pri vseh preostalih vlogah pa dosega zadostno raven sposobnosti za izvajanje. Če bi stil proizvajalca vseboval tudi dominantno vlogo integracije, bi stil postal vodstveni. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobitvenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Proizvajalec je izrazito usmerjen v doseganje rezultatov, predan svoji disciplini, delaven, produktiven ter tehnično mojster svojega področja. Pogosto je v vlogi prodajalca, inženirja, vodje sistema proizvodnje ali uspešnega raziskovalca. Njegov horizont je omejen na trenutno stanje, zato so njegova dejanja usmerjena v takojšnjo izvedbo, saj ne želi govoriti, kaj je potrebno narediti, ampak želi to narediti takoj. Prva in najpomembnejša naloga, ki jo mora management opravljati in zagotavljati, je proizvajanje zelenih rezultatov, zaradi katerih

organizacija sploh obstaja, zato mora proizvajalec vedeti, kaj in kako je potrebno narediti, ter imeti željo, voljo in energijo za doseg cilja, to je končnih rezultatov. Pri opravljanju vloge proizvajalca igra pomembno vlogo tehnologija. S splošnim prepričanjem, da lahko dober manager dosega dobre rezultate v katerikoli panogi, se Adizes sicer strinja, vendar dodaja, da je za to potreben določen čas. Pred začetkom procesa proizvodnje se mora namreč manager seznaniti s tehnologijo, kaj je dejansko predmet proizvodnje, kakšne so potrebe in zahteve uporabnikov, kupcev in odjemalcev, z namenom proizvodnje pričakovanih in želenih rezultatov (izdelkov ali storitev). Neznanje oziroma nerazumevanje tehnologije se lahko kaže v napačnih odločitvah, posledica katerih je povečan obseg dela in problemov. V taki situaciji manager več kot dela, več dela ima. Manager, čigar znanje s področja tehnologije je omejeno, pogosto zgolj rešuje nastale težave, dejanskih končnih učinkov pa ni (Adizes, 2004b, str. 48-51).

- **Administrator (pAei)**

Iz zapisa stila administratorja (angl. *Administrator*) je razvidno, da stil vlogo administracije izvaja dominantno, pri vseh preostalih vlogah pa dosega zadostno raven sposobnosti za izvajanje. V primeru, da bi stil administratorja vseboval tudi dominantno vlogo integracije, bi stil postal vodstveni. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobitvenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Administrator je izrazito metodološka oseba. Je zelo dobro organiziran, sistematičen in natančen pri implementaciji. Veliko pozornosti posveča podrobnostim. Pred sprejemanjem odločitev temeljito premisli o vseh možnostih, posledicah in stroških odločitve ter najde pomanjkljivosti, napake in šibke točke plana ali ideje, še preden se te pojavijo in pripeljejo do krize. Njegova naloga je, da vzpostavi ter nadzoruje sistem in njegovo delovanje, zato mora v vsakem trenutku vedeti, kaj se dogaja. Skrb usmerja tudi v preprečevanje izgube intelektualne lastnine, spomina in znanja organizacije ter v natančnost in zanesljivost informacij, s katerimi upravlja, ki so hkrati podlaga za poslovne odločitve. Predvsem mlada, hitro rastoča organizacija potrebuje dobrega administratorja, ki skozi svoj nadzor in strogo realen pogled na stanje brzda prekomerno ambiciozne želje podjetnikov. Hitra in nekontrolirana rast ter širitev aktivnosti v več smeri hkrati namreč lahko pripelje do negativnih učinkov in propada oziroma bankrota organizacije (Adizes, 2004b, str. 76-78).

- **Podjetnik (PaEi)**

Iz zapisa stila podjetnika (angl. *Entrepreneur*) je razvidno, da ima stil kot edini izmed opisanih štirih primernih stilov managementa dve dominantni vlogi. Adizes namreč trdi, da oseba ne more biti podjetnik, če nima sposobnosti in želje svojih idej in planov v praksi tudi uresničiti. Stil tako vlogo proizvodnje in podjetništva izvaja dominantno, pri preostalih dveh vlogah pa dosega zadostno raven sposobnosti za izvajanje. V primeru, da bi stil podjetnika vseboval tudi dominantno vlogo integracije, bi stil postal vodstveni - tako imenovani vodja sprememb. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobitvenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Podjetnik je oseba, ki si na podlagi jasnih razlogov postavi konkretne cilje, k doseganju katerih je zavzeto usmerjen. Je sanjač in vizionar, zaradi česar zna predvideti potrebne ukrepe v prihodnosti, saj s pomočjo vizije in domišljije vidi celotno sliko, še preden se ta v popolnosti pokaže. Ima tudi sposobnost motivacije in združevanja ljudi, ki sledijo njegovim navodilom, v skupino. Je kreativna oseba, ki proizvaja ideje, vendar hkrati poseduje sposobnosti, da te ideje realizira v praksi. Zamisli, ki niso velike ali v praksi niso uresničljive, so za podjetnika izguba časa. Za doseg svojih ciljev, katerih brez volje za prevzemanje tveganja ne bi uspel udejaniti, je pripravljen veliko tvegati. Poleg stila podjetnika Adizes poimenuje tudi stil kreativnega sodelavca, čigar zapis je paEi. Ta oseba je dejansko proizvajalec idej. Kadarkoli se predstavi rešitev, ima on svojo. V podjetje in na sestanke vnese energijo, vendar ima ključno pomanjkljivost. Dejansko ni sposoben samostojno udejaniti svojih idej, saj ne poseduje sposobnosti proizvodnje rezultatov. Tako v organizaciji zgolj preskakuje z ideje na idejo, vendar nikoli nobene zares ne udejani in dokonča (Adizes, 2004b, str. 104-108).

- **Integrator (paEi)**

Iz zapisa stila integratorja (angl. *Integrator*) je razvidno, da stil vlogo integracije izvaja dominantno, pri vseh preostalih vlogah pa dosega zadostno raven sposobnosti za izvajanje. Stil integratorja pa ni vodstveni, saj bi za to moral izvajati dominantno še vsaj eno vlogo poleg integracije. V nadaljevanju sledi opis nekaterih pglavitnih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Adizes klasificira dva stila integratorja, in sicer aktivnega in pasivnega. Pasivni integrator integrira sebe v skupino, medtem ko aktivni integrator integrira ljudi med seboj v skupino. Potrebe v managementu zahtevajo zgolj stil aktivnega integratorja. Po Adizesu je integracijo mogoče izvajati v tri smeri, in sicer: navzgor, prečno ter navzdol. Integracija navzgor pomeni, da se v skupino integrira zaposlene, ki so na višjem položaju, višje avtoritete, statusa in podobno. Prečna oziroma lateralna integracija pomeni, da med seboj povežemo ljudi, ki opravljajo enako delo, medtem ko integracija navzdol pomeni združevanje podrejenih. Integraciji navzgor in navzdol sta pogosto problematični, zato je za integratorja zelo neobičajno, da je sposoben uspešno izvajati integracijo v vseh treh smereh. Integracija zahteva tudi veliko ustvarjalnosti, morebiti celo več kot podjetništvo, saj je integriranje različnih podjetnikov z namenom sprejemanja skupnih idej, tveganja in odgovornosti veliko težje kot zgolj producirati samostojne ideje s strani posameznega podjetnika. Poleg tega, da integrator zagotavlja dolgoročno učinkovitost organizacije, mora poskrbeti tudi za nemoten potek dela v sedanosti. Manager mora za primerno integracijo posameznika prepoznati njegove potrebe, občutke, ideje in sposobnosti ter jih vključiti v širšo skupino. Prav tako manager s pomočjo integracije vodi proces skupinskega iskanja rešitev, doseganja dogovorov ter njihovo implementacijo s strani vseh oseb, ki se jih odločitev in implementacija dotikata. Integrator pri svojem delu zgladi delovanje sistema s strani zaposlenih ter tako spremeni podjetništvo enega v podjetništvo skupine, kjer skupni interesi prevladajo nad interesi posameznika. Uspešen integrator bo tudi samostojno zagotovil lastno pogrešljivost, tako da se lahko delo po njegovem odhodu nadaljuje brez nevšečnosti in zastojev.

Vloga integracije je edinstvena, saj je predpogoj, da se katerikoli primerni stil managementa razvije v vodstveni stil. Ne glede na dominantno izvajanje preostalih vlog mora manager, da postane resnični vodja, posedovati sposobnosti motivacije in združevanja zaposlenih ter hkrati dosegati zadostno raven sposobnosti izvajanja drugih vlog. Imena in zapisi vodstvenih stilov, ki jih Adizes prepoznava in opisuje, so: PaeI (pastir), pAeI (participativni administrator), paEI (državnik/učitelj), PaEI (vodja sprememb), pAEI (svetovalec) ter PAeI (produktivni administrator) (Adizes, 2004b, str. 150-152).

3.5.3 Opis neprimernih stilov managementa po Adizesu

Vsaka odsotnost katerekoli izmed štirih PAEI vlog povzroči nastanek neprimernega stila managementa, saj neizvajanje odsotne vloge povzroči neuspešnost ali neučinkovitost organizacije na dolg ali kratek rok - odvisno od tega, pri kateri vlogi se nezadostnost pojavlja (zadolžitve vlog so predstavljene v Tabeli 4). Poleg tega odsotnost določene vloge v stilu managementa predstavlja oviro pri sestavi komplementarnega managementa tima, saj otežuje komunikacijo in sodelovanje s preostalimi člani ter drugimi deležniki organizacije (Adizes, 2004b, str. 51). Vsem neprimernim stilom managementa sta skupni njihova neprilagodljivost, ki jim onemogoča učinkovito in uspešno delovanje v organizaciji, ter njihov omejen osebni razvoj, ki se kaže v omejeni percepciji samega sebe ter njihove zadolžitve v organizaciji. Za vsak stil managementa, ki ima dominantno zgolj eno vlogo, preostale pa je nezmožen opravljati, obstaja verjetnost, da postane fanatik ali nekoristnež (stil nekoristneža opisujem kot zadnji neprimerni stil managementa). Spremembe, ki se nenehno dogajajo, jim namreč sčasoma odvzamejo zmožnost opravljanja njihove edine vloge, ki jo posedujejo, saj so se zaradi svoje neprilagodljivosti nezmožni prilagoditi spremembam v okolju (Adizes, 2004b, str. 65).

V nadaljevanju opisujem glavne značilnosti vedenjskih vzorcev petih najpogostejših neprimernih stereotipnih stilov managementa, in sicer: samotni jezdec (P---), birokrat (-A--), požigalec (--E-), super sledilec (---I) in nekoristnež (----).

- **Samotni jezdec (P---)**

Iz zapisa stila samotnega jezdeca (angl. *Lone Ranger*) je razvidno, da manager dominantno izvaja zgolj vlogo proizvodnje, pri preostalih vlogah pa ne dosega zadostne sposobnosti opravljanja. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglavitnih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Samotni jezdec je samostojen, zvest, predan, kompulziven in izjemno osredotočen na rezultat, vendar hkrati neprilagodljiv in nekreativen delavec, zato nima lastnih idej. Prav tako je nesposoben organizirati, nadzirati, kontrolirati in delegirati. Pri svojem delu je neobčutljiv do preostalih zaposlenih, integracija mu je tuj pojem. Ker želi imeti popolno kontrolo nad delom, je nenehno v časovni stiski, saj želi vse narediti sam, zato pogosto postane ozko grlo organizacije in menja kvaliteto za kvantiteto. Zadolžitve se loti z vso vnemo in energijo ter se ji do dokončanja popolnoma posveti. Če sam ne zna opraviti zadolžitve, ta postane problem, saj samotni jezdec

izgubi interes in jo pusti na strani ter preide k naslednji nalogi. Ker se delegiranja loti šele tedaj, ko problemi že prerastejo v krize, je za to največkrat že prepozno. Prav zaradi tega je tudi neprestano v časovni stiski, saj menja krizo za krizo. Čeprav sam misli, da več kot dela, bolj uspešen je, mu dejansko ničesar ne uspe dokončati. Je oseba, ki ne mara procesa odločanja in pogajanja. Če se je že potrebno pogovoriti ali dogovoriti, to naredi osebno na hodniku, najraje pa preko sporočil ali spletne pošte, saj tako dialog ni potreben. Ko se sprejema odločitev, želi slišati zgolj končno verzijo, kaj je potrebno narediti, ne pa zakaj in kako. Niti ni pomembno, ali dela pravo stvar, važno je zgolj, da dela, saj svojo pripadnost organizaciji meri skozi količino dela, ki ga opravi. Brez dela se počuti izgubljenega, prav tako njegovo zadovoljstvo izhaja iz dela, zato so počitnice zanj kazen. Drugo ime za samotnega jezdeca je deloholik. Pogosto je osredotočen na podrobnosti, zato izgubi občutek za širšo sliko. Ne zna določiti prioritet ter nasprotuje spremembam, saj ga te zgolj zmedejo ter mu porušijo sistem dela (Adizes, 2004b, str. 51-72).

- **Birokrat (-A--)**

Iz zapisa stila birokrata (angl. *Bureaucrat*) je razvidno, da manager dominantno izvaja zgolj vlogo administracije, pri preostalih vlogah pa ne dosega zadostne sposobnosti opravljanja. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobljenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Za birokrata ni pomembno, kaj je potrebno storiti, ampak zgolj, kako se to naredi ali izvaja. V organizaciji je zadolžen za implementacijo in zaščito sistema ter uvajanje reda in nadzora, za kar je pripravljen porabiti veliko časa in denarja. Ta prekomerna obsedenost z birokratskimi podrobnostmi mu onemogoči širši pogled na stanje. Zadovoljen je zgolj s popolnim nadzorom, kar pomeni, da delo poteka po pravilnikih in predpisih, ki jih sam ustvarja. Če so ti kje pomanjkljivi ali jih ni, jih bo zapisal, saj raje, kot da naredi prave stvari, naredi stvari prav. S hiperprodukcijo birokracije paralizira organizacijsko vitalnost in prilagodljivost. Zaradi zavračanja tveganja za vsako poslovno odločitev, plan ali idejo naredi poglobljeno analizo, s katero odpravi vse morebitne dvome in neznanke, za kar porabi veliko časa. Ko pa je analiza opravljena, je pogosto prepozno, saj je priložnost že prevzela konkurenca. Po sprejetju odločitve ali plana ne želi delati sprememb, čeprav se poslovno okolje nenehno spreminja. Verjame le lastnim očem, zato zastopa stališče, da dokler se nekaj ne izkaže kot nedvoumno, so predvidevanja nesmiselna. Tako ima vedno natančno prav, vendar je pogosto neuporaben. Hkrati je zelo cenovno občutljiv. Pozna ceno vsega, vendar vrednosti ničesar, saj je cena realnost in nedvoumna, vrednost pa vprašljiva. Ceni se po tem, kako dobro nadzira sistem v celoti, in po svojem uspehu eliminacije odstopanj in zmanjšanju negotovosti. Njegov nadzor je popoln, vendar brez dviga produktivnosti. Rastoča birokracija v organizaciji spremeni njegovo željo po dvigu učinkovitosti v neučinkovitost. Prav tako zavrača spremembe, saj spremembe obvezno spremljajo konflikti. Ker lahko konflikti ogrozijo stabilnost sistema organizacije in njegovo kontrolo, jih birokrat prepoveduje. Prav tako ne poseduje sposobnosti zaznavanja trendov in priložnosti, zaradi česar postane v organizaciji ovira na poti k napredku. V novih idejah in predlogih vidi zgolj grožnje, ne pa priložnosti. Zaradi njegove neprilagodljivosti organizacija pod njegovim vodstvom stagnira (Adizes, 2004b, str. 78-101).

- **Požigalec (--E-)**

Iz zapisa stila požigalca (angl. *Arsonist*) je razvidno, da manager dominantno izvaja zgolj vlogo podjetništva, pri preostalih vlogah pa ne dosega zadostne sposobnosti opravljanja. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobitvenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Stil managementa je sestavljen izključno iz inovacij in proizvodnje novih idej. Deluje v okviru vprašanja: zakaj ne. Požigalec tako pogosto proizvaja nove ideje in menja prioritete, da mu zaposleni ne morejo slediti. Sčasoma mu zgolj pritrjujejo v novih idejah, vendar dejansko nič ne naredijo za njihovo uresničitev, saj ne vedo, ali je bila ideja resna namera in odločitev ali zgolj še ena izmed mnogih neuresničljivih želja, ki se menjajo dnevno. Mnogo prioritete pomeni nič prioritete, zato je požigalca težko zadovoljiti z rezultati, saj se njegove prioritete nenehno spreminjajo. Misel, da proizvaja odlične ideje, vendar se nobena ne realizira, požigalca bega. Krivice in saboterje išče z izpostavljanjem posameznikov in spodbujanjem konfliktov. Kdor se z njegovimi idejami ne strinja, je torej proti njemu, zato mu zaposleni nikoli ne nasprotujejo, zgolj pritrjujejo.

Med delom ignorira podrobnosti in sovraži omejitve, zato svojih idej nikoli ne spravi v pisno obliko. Pri požigalcih je vse približno in nič dorečeno, zato se pogosto zanašajo na nerealne možnosti. Dokler se neko stvar še da izboljšati, je zanimiva ter vredna truda in izboljšanj, kar pa pomeni, da nikoli ni nič dovolj dobro in dokončno. Vsaka ideja pripelje do naslednje ideje, zato zaposleni ne zmorejo ločiti med tem, kaj je treba narediti, in tem, kaj bi bilo dobro narediti. Poleg tega je njegova zaznava realnosti zelo površna in omejena. Če je za neko delo potrebno pol leta, da se ga opravi, požigalec ocenjuje, da je potreben zgolj mesec. To pripelje do neizogibne krize in lovljenja zaključnih rokov do zadnje minute, pogosto z nadurami zaposlenih. Dejansko ga končni učinki ne zanimajo, ampak zgolj proizvodnje in razvijanje idej, zato rad delegira, saj sam ne želi delati niti prevzemati odgovornosti za končne učinke. To povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi, saj so njegove ideje in navodila pogosto nerealna in neuresničljiva. Planiranje pa za požigalca pomeni imeti dolgo listo želja. Tako organizacija, ki jo vodi požigalec, ni inovativna niti prilagodljiva. Požigalec sam določi smer, pri čemer zaposleni ne vedo, kaj delati ali pa rešujejo krizo. Sam pri tem ne prevzema odgovornosti, si pa pripiše morebitne zasluge za uspeh (Adizes, 2004b, str. 108-140).

- **Super sledilec (---I)**

Iz zapisa stila super sledilca (angl. *Super Follower*) je razvidno, da manager dominantno izvaja zgolj vlogo integracije, pri preostalih vlogah pa ne dosega zadostne sposobnosti opravljanja. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobitvenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Super sledilca zanima zgolj vprašanje: kdo. Ne zanima ga, kaj je predmet soglasja, ne kako in zakaj je bilo soglasje doseženo, zanima ga zgolj, ali je soglasje doseženo. Super sledilci dejansko sledijo drugim in združujejo ljudi k prevladujočemu mnenju. So ljudje, ki pozorno poslušajo in preučijo, kam se bo razmerje moči nagnilo, čemur se hitro sami prilagodijo. Nimajo svojih

lastnih stališč ne pobud, zato spremembi prevladujočega mnenja prilagodijo tudi svoje. Imajo dvome in pomisleke o odločitvah, če o njih ni doseženega popolnega soglasja, katerega želijo doseči za vsako ceno, kar ima pogosto za posledico neizkoriščene priložnosti. Ko ljudje to spoznajo, se prikrito strinjajo z vsem, vendar pa njihovo strinjanje ni iskreno, kar se kaže v neaktivnosti zaposlenih po dogovoru, ko dejanskega učinka in rezultatov ni. Super sledilec ima nenapisana pravila, ki se jih morajo vsi držati. Vrednote sistema so vsiljene vsem in nasprotovanje je enako izdaji. Nikoli ne začne konflikta in se tudi ne bo vmešal v konflikt, če s tem ne bo pridobil na veljavi ali priljubljenosti. Njegov namen je zgolj zmanjšati napetosti, ne pa dejansko rešiti konflikta. Pogosto zastopa kratkoročne težnje, redko dolgoročne, saj je njegova prioriteta trenutno soglasje, kar pa ima lahko dolgoročne posledice. Ker ni nagnjen k prevzemanju tveganja in odgovornosti, ne sprejema samostojnih odločitev. Če jih je že primoran sprejeti, jih sprejme s širokim soglasjem. Ko nastane potreba po spremembah, jih super sledilec ne more izvesti, saj ne prevzema odgovornosti in tveganja, zaradi česar ne more biti vodja. Hkrati tudi ni vizionar in ne poseduje sposobnosti proizvodnje (Adizes, 2004b, str. 150-164).

- **Nekoristnež (----)**

Iz zapisa zadnjega opisanega neprimernega stila managementa, imenovanega nekoristnež (angl. *Deadwood*), je razvidno, da manager pri nobeni vlogi ne dosega zadovoljive ravni opravljanja. V nadaljevanju sledi opis nekaterih poglobitvenih značilnosti njegovega vedenjskega vzorca.

Nekoristnež ne proizvaja rezultatov, kot samotni jezdec, ne daje novih idej, kot požigalec, ne povezuje, kot super sledilec in ne izvaja nadzora in implementacije sistema, kot birokrat. Nekorstnež izvaja natanko to, kar mu je naročeno. Je apatičen. Njegov glavni cilj je mirno dočakati upokojitev brez nepotrebnega dodatnega izpostavljanja in dela. Ne želi sprememb, zato se izogiba novim projektom in nalogam. Ničemur se ne upira, saj se ne želi izpostavljati. Strinja se z vsem, vendar ničesar ne naredi. Je ustrezljiv, prilagodljiv in nikogar ne ogroža, vendar ni spoštovan. Organizacija, ki jo vodi nekoristnež, se krči in izgubi stik s konkurenco in z zunanjim svetom. Nekorstnež je za organizacijo kot rak: pogosto traja dlje časa, da se ga identificira, vendar je takrat lahko že prepozno.

Obstajajo štiri tipične značilnosti nekoristneža, ki ga ločijo od preostalih neprimernih stilov (Adizes, 2004b, str. 169-182):

1. Nizek managerski metabolizem: Nekorstnež je bil v preteklosti zelo verjetno kateri izmed štirih predhodno opisanih neprimernih stilov managementa. Ne kaže nikakršne energije do ničesar, zgolj prikimava, vendar ničesar ne naredi.
2. Nima pripomb: Vsi preostali stili imajo svoj vzrok za negotovanje, medtem ko se nekoristnež nikoli ne pritožuje in nima pripomb, saj bi bil v nasprotnem primeru pozvan, da ukrepa oziroma uvede spremembe, čemur pa se izogiba.
3. Nima odpora do sprememb: Prav tako imajo preostali štirje neprimerni stili skupen odpor – spremembe. Nekorstnež ne, saj privoli in sprejme karkoli.

4. Nekoristneževi podrejeni: Ker ne želi biti ogrožen, zaposli sebi enake ali slabše delavce. Osebnost ne napreduje, prav tako nihče pod njegovim vodstvom.

3.5.4 Nekatere skupne značilnosti vseh neprimernih stilov managementa

Pri vseh neprimernih stilih managementa se pojavljajo nekatere skupne značilnosti. Te niso zgolj lastnosti njihovih vedenjskih vzorcev, temveč tudi posebnosti njihovega delovanja in pojavljanja (povzeto po Adizes, 2004b).

- **Geografska in kulturna pojavnost**

Tako neprimerni kot primerni stili managementa niso geografsko omejeni. Prav tako niso omejeni s kulturo. Vsi stili se pojavljajo na vseh koncih sveta, v vseh kulturah ter v vseh oblikah organizacij. Vseeno pa obstajajo določene razlike. Čeprav so ti stili univerzalen fenomen, so nekatere kulture bolj dovzetne za nekatere stile, za druge spet manj. Stil samotnega jezdecja je tako pogostejši na Kitajskem in v Združenih državah Amerike, medtem ko se stil požigalca pogosteje pojavlja v grški in izraelski kulturi. Adizes omenja tudi, da na zastopanost posameznih stilov managementa vpliva več dejavnikov, med katerimi omenja tudi kulturo, zgodovino naroda, religijo, tradicijo in vrednote.

- **Managerska zapuščina**

Ker je življenjska doba organizacije navadno daljša od managerjeve, je njegov odhod s položaja neizogiben. Ne glede na to, kako in zakaj zapusti svoj položaj, lahko nekatere posledice managerjevega delovanja ocenimo šele po njegovem odhodu. Neprimerni stili managementa zaradi zavračanja poslovnega tveganja in sprememb onemogočajo širjenje in napredek organizacije ter izkoriščanje poslovnih priložnosti. Pogoste posledice njihovega vodenja so: paraliziranost in neprilagodljivost organizacije, neizurjeni podrejeni, kriza organizacijske kulture, omejena ali zavirana rast in razvoj, nazadovanje in zaostajanje za konkurenco, zastarela tehnologija in drugo.

- **Usposabljanje podrejenih**

Poleg neprilagodljive organizacije ter omejene rasti in razvoja pa managerji z neprimernimi stili managementa ob svojem odhodu zapustijo tudi neusposobljene zaposlene, zaradi česar sčasoma tudi ti postanejo nekoristneži. Pri vsakem neprimernem stilu je proces, ki pripelje do tega, različen.

Samotni jezdec: Ker je nezaupljiv in želi vse delo opraviti sam, svojim zaposlenim večinoma ne dodeljuje zadolžitvev. Njegovi podrejeni so zgolj opazovalci. Večino časa so brez dela ali pa imajo kratkoročne zadolžitve, vendar nobene dolgoročne odgovornosti. Ocenjuje jih kot nesposobne, vendar jih vseeno ne usposablja, saj nima časa.

Birokrat: Birokrat zaradi želje po popolnem izvajanju nalog zaposli veliko podrejenih za opravljanje istih delovnih nalog. Usposablja jih v smeri avtomatizacije in izvrševanja zadanih nalog brez prevzemanja samostojne pobude. Vsakršna diskusija ali odstopanje iz sistema pravil in navodil je strogo prepovedano.

Požigalec: Podrejeni dejansko ne opravljajo nobenega dela. Pomembno je le, da prihajajo na delo pred njim in odidejo z dela za njim. V nobenem primeru pa ne prevzemajo dolgoročnih ter odgovornih delovnih nalog in ne dajejo pobud ali pripomb na požigalčeve ideje. Naučeni so zgolj prikimavati, kar jih sčasoma spremeni v nekoristneže.

Super sledilec: Zaposluje druge super sledilce, ki ga obveščajo o klimi v organizaciji, konfliktih, govoricah ter morebitnih spremembah razmerja moči. Nikoli pa mu ne poročajo o večjih problemih, saj vedo, da jih ni sposoben samostojno rešiti.

Nekoristnež: Zaposluje druge nekoristneže, ker ne želi, da mu kateri izmed zaposlenih oporeka, nasprotuje, ga ogroža ali opravi več dela kot on. Svojih podrejenih ne usposablja, s čimer jih, če že ob zaposlitvi niso bili, sčasoma spremeni v nekoristneže.

Vsem neprimernim stilom managementa je skupno, da zaposlujejo osebe z enakim vedenjskim vzorcem, kot ga imajo sami, ki pa jih ne usposablja in ne vključuje v delo. Tako neprimerni stil managementa po svojem odhodu organizacijo zapusti neprilagodljivo, neaktivno, nekonkurenčno in brez usposobljenih ljudi za prevzem vodstva.

- **Zaključek kariere**

Nekoristneži pa ne postanejo zgolj zaposleni delavci pod okriljem oseb z neprimernim stilom managementa, ampak tudi oni sami sčasoma postanejo nekoristneži. Razlogov za ta pojav pa je lahko več. Nekateri avtorji navajajo napredovanje zaposlenega na podlagi zvez in poznanstev, drugi preko sorodstvenih povezav, spet tretji preko starostne lestvice (napreduje najstarejši naslednik). Vzrok je lahko tudi odsotnost izobraževanja in usposabljanja managerja. Vendar Adizes navaja, da so poglavitni razlog za spremembo neprimerne stila managementa v nekoristneža - spremembe. V nadaljevanju je opisana vloga sprememb v procesu nastajanja nekoristneža iz štirih izbranih neprimernih stilov managementa (Adizes, 2004b, str. 177-182).

Samotni jezdec: Preoblikovanje samostojnega jezdeca v nekoristneža je povezano z njegovim posvečanjem pozornosti zgolj proizvodnji. Svojo pozornost usmerja zgolj v dnevne naloge proizvodnje rezultatov, se ne usposablja in izobražuje ter zavrača spremembe. Njegovo znanje in sposobnosti so tako omejeni zgolj na eno tehnologijo, en proces dela, eno rutino. Ko se pojavi sprememba, najverjetneje v obliki nove tehnologije, se samotni jezdec ne more sprijazniti in priučiti novega načina dela, novih postopkov, novega sistema, zato preprosto odpove.

Birokrat: Birokrat ima en in edini cilj: popoln nadzor nad izvajanjem sistema s pisanjem svojih pravilnikov. Podobno kot samotni jezdec se tudi birokrat ne usposablja in izobražuje. Njegova

skrb je namenjena izključno nadzoru spoštovanja pravilnikov ter ustvarjanju novih. Birokrat vse pravilnike zapiše na podlagi obstoječega stanja. S pojavom spremembe v obliki novih predpisov, računalniških programov, zakonov, tehnologije ali drugega vsi birokratovi pravilniki postanejo neprimerni ali neuporabni. Vse njegovo delo, nadzor in sistem se mu popolnoma podrejo. Zaradi svoje neprilagodljivosti in omejenosti je nesposoben sprejeti nov sistem in pravila delovanja.

Požigalec: Največja skrb in strast požigalca je njegova produkcija idej. Ker želi vse svoje odlične ideje uresničiti tudi v praksi, začenja projekte, ustanavlja in prevzema podjetja, kakor pač sam ocenjuje, da je prav. Ne potrebuje nasvetov in ne sprejema dvomov ali nasprotovanj, saj je prepričan v svoj prav. V neki točki je pod vplivom nepričakovanih sprememb, ki jih požigalec ni predvidel, organizacija nesposobna financirati in podpirati vse njegove ideje in projekte, kar najpogosteje pomeni njen bankrot. Požigalec je obupan in razočaran, saj se ne zaveda, da je dejansko sam kriv za propad. Skrušen in zmeden izgubi svojo samozavest tveganja, s čimer postane nekoristnež.

Super sledilec: Super sledilčeva nezmožnost samozavestne in odločne reakcije ob nastanku spremembe v organizaciji v obliki problema, konfliktov ali krize je njegov razlog za propad. Pogosto se v podjetju pojavijo takšna ali drugačna trenja, problemi ali situacije, ki zahtevajo urgentno in odločno reakcijo. Super sledilec tega ni zmožen. Je neprilagodljiv in zavrača tveganje, ki ga prinašajo samostojne odločitve. Za vsako odločitev želi doseči kompromis, česar pa krizne okoliščine ne dopuščajo, zato odpove.

Vsi zgoraj navedeni opisi preoblikovanja neprimernih stilov managementa v nekoristneža imajo skupen dejavnik: spremembe, ter skupno preddispozicijo: neprilagodljivost. Ta dva dejavnika skupaj privedeta do neizogibne spremembe neprimernih managerskih stilov v nekoristneže, saj se preprosto ne znajo prilagoditi hitrim spremembam, ki vsaka na svoj način vnese razdor v njihovo delovno rutino in način funkcioniranja ter jim odvzame tisto eno in edino vlogo, ki so jo sposobni opravljati (Adizes, 2004b, str. 177-182).

3.6 Konflikti stilov managementa

Strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medsebojnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena, kaj se z njimi naredi. Če reševanje konfliktov ni ustrezno, se lahko pojavijo nasprotja, ki počasi zavirajo uspešnost skupin in v skrajnem primeru povzročijo njihov razpad. Nerešeni ali delno rešeni konflikti otežujejo njihovo reševanje v prihodnosti. Levec v svojem delu povzema številne avtorje in ugotavlja, da konflikt lahko pomeni notranjo napetost v posamezniku, med dvema ali več posamezniki ali med skupinami. Izvori konfliktov so različni: usklajevanje ciljev, različna hotenja posameznikov, nezadostna informiranost, slabo sodelovanje, neustrezna delitev dohodka, nesposobnost posameznikov, nezadostno definirane naloge, toga organizacija dela in neodgovorno ravnanje (Levec, 2010, str. 19-22). Poleg navedenih razlogov pa Adizes izpostavlja še nekatere razloge za njihov nastanek, in sicer:

3.6.1 Nekompatibilnost vlog

Nekompatibilnost in medsebojno izključevanje PAEI vlog se pojavlja na mnogoterih relacijah in ključno vpliva na medsebojne odnose med različnimi stili managementa. Izvori nekompatibilnosti vlog so naslednji (Adizes, 2004c, str. 212-216):

- P-I nekompatibilnost: vloga proizvodnje zahteva takojšnje rezultate in akcijo, medtem ko vloga integracije potrebuje čas za sprejemanje odločitev.
- P-E nekompatibilnost: vloga proizvodnje je usmerjena zgolj v nenehno delo in nima časa za spremembe, medtem ko vloga podjetništva neprestano ustvarja spremembe.
- P-A nekompatibilnost: za vlogo administracije je pomembno zgolj pravilno izvajanje dela ali procesa, pri čemer rezultat ni pomemben, kar je pa v nasprotju z vlogo proizvodnje.
- A-I nekompatibilnost: vloga administracije je usmerjena v mehansko delovanje organizacije, vloga integracije pa v organsko. Bolj kot se zanašamo na rešitve administracije, večji problemi nastajajo z vlogo integracije.
- E-I nekompatibilnost: vloga podjetništva je kreativna in sprejema tveganje, medtem ko vloga integracije tveganje zavrača.
- E-A nekompatibilnost: vloga podjetništva neprestano ustvarja spremembe, medtem ko vloga administracije zaradi svoje togosti in popolnega nadzora trenutnega stanja te zavrača.

3.6.2 Neučinkovito sporazumevanje

Nekompatibilnost PAEI vlog pa botruje tudi neučinkovitemu sporazumevanju različnih stilov managementa. Po Adizesu namreč odsotnost katerekoli izmed vlog pomeni oteženo medsebojno sodelovanje zaposlenih in je hkrati tudi vzrok za nastanek komunikacijskih nesporazumov. Ta neučinkovitost sporazumevanja se še izraziteje kaže v komunikaciji med neprimernimi stili managementa. V Tabeli 6 je prikazan vzrok komunikacijskih nesporazumov, ki so posledica nejasnih/neiskrenih/dvoumnih odgovorov.

Tabela 6: Neučinkovitost komuniciranja stilov managementa

		DEJANSKI POMEN ODGOVORA			
		Proizvajalec	Administrator	Podjetnik	Integrator
REKEL	DA	DA	DA	Mogoče	Mogoče
	NE	NE	Mogoče	NE	Mogoče

Vir: I. Adizes, Leading the Leaders: How to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours?, 2004a, str. 91.

3.6.3 Drugi konflikti, vezani na izvajanje PAEI vlog

Izhajajoč iz Adizesove metodologije so poleg nekompatibilnosti vlog ter neučinkovitega sporazumevanja vir konfliktov tudi nekatere druge značilnosti vlog, in sicer:

- Problem izvajanja več vlog hkrati: lažje je izvajati vloge posamezno, kot več hkrati.
- Težavnost določanja ciljev: ker so za zagotavljanje dolgoročne in kratkoročne uspešnosti ter učinkovitosti potrebne vse štiri vloge, ki pa so nekompatibilne, to otežuje določanje ciljev, saj ima vsaka vloga svoje ambicije za doseganje lastnih ciljev.
- Ročnost delovanja vlog: vlogi, ki zagotavljata kratkoročno uspešnost in učinkovitost organizacije, sta proizvodnja in administracija, medtem ko vlogi podjetništva in integracije zagotavljata dolgoročno uspešnost in učinkovitost. Ta nekompatibilnost ročnosti trajanja vlog je lahko vir konflikta (glej Tabela 4).
- Nasprotje uspešnost/učinkovitost: vlogi, ki zagotavljata uspešnost organizacije, sta proizvodnja in podjetništvo, medtem ko vlogi administracije in integracije zagotavljata njeno učinkovitost. To nasprotje je lahko vir konflikta (glej Tabela 4).

Omenjeni konflikti in nekompatibilnosti vlog v organizaciji povzročajo veliko mero nezaupljivosti. To občutno vpliva na doseganje CAPI-a ter sprejemanje in izvajanje dogovorjenih odločitev, med zaposlenimi povzroča napetosti, organizaciji pa otežuje njeno normalno delovanje. Adizes navaja, da so konflikti neizogibni in obvezni, ki pa se jih lahko s (pre)poznavanjem in razumevanjem stilov managementa ter medsebojnim spoštovanjem in zaupanjem predhodno predvidi ali prepozna, sprejme ter tako njihov vpliv spremeni iz destruktivnega v konstruktivnega, kar omogoči njihovo pozitivno in optimalno rešitev (Adizes, 2004b, str. 41). Rešitev, ki omogoča dominantno izvajanje vseh štirih vlog hkrati ter obvladovanje konfliktov in nekompatibilnosti vlog, pa Adizes podaja v obliki tako imenovanega komplementarnega management tima.

3.6.4 Komplementarni management tim

Tradicionalna management teorija predvideva, da naj bi manager planiral, organiziral, uril, razvijal, motiviral, vodil, discipliniral vedno in pod vsemi pogoji v vseh organizacijah. Ker tak popoln manager ne obstaja, Adizes predlaga sestavo komplementarnega management tima (Adizes, 2004b, str. 31-33). Prednosti skupinskega dela se zavedajo tudi nekateri drugi avtorji, ki navajajo, da se moramo za preživetje in uspeh v 21. stoletju naučiti, kako delovati kot moštvo (Blanchard, Bowles, Carew & Parissi-Carew, 2005, str. 6) ter da so organizacije, zasnovane na timskem delu, prihodnost oziroma odgovor na potrebo po čim hitrejšem odzivanju na spremembe v vse bolj konkurenčnem poslovnem okolju (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005, str. 120).

Da bi bila organizacija kratkoročno in dolgoročno uspešna in učinkovita je potrebno zagotoviti nenehno dominantno izvajanje vseh štirih PAEI vlog. Ker dominantnih štirih vlog dolgoročno nikoli ne poseduje posameznik, je potreben komplementaren management tim, ki ga sestavljajo

osebe, ki imajo vsaj eno ali več dominantnih vlog, pri preostalih vlogah pa dosegajo zadostno raven izvajanja, saj nezadostne ravni vlog onemogočajo sodelovanje med člani skupine (Adizes, 2004b, str. 38). Tudi Peter Drucker je prepoznal kompleksnost managerskih nalog ter zapisal, da so za izvajanje nalog vrhnjega managementa potrebni vsaj štirje različni ljudje, stili managementa, ki pa skoraj nikoli niso prisotni v eni sami osebi (Adizes, 2004a, str. 25-26).

Pri sestavi skupin Ivanko (1999, str. 176) narekuje, da se morajo vloge članov medsebojno razlikovati in dopolnjevati, saj dobro uravnotežen tim posameznikov vedno dosega boljše rezultate od najboljših posameznikov, prav tako pa velikokrat tudi od tima, katerega člani so najboljši posamezniki. Kadar člani tima med seboj dobro sodelujejo, se pomanjkljivosti članov delno izničijo, prednosti članov tima pa so izkoriščene nadpovprečno (Blundel, 1998, str. 171), saj, kot navajajo Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 209), pri timskem delu sodelujejo člani, ki delajo na različnih področjih in imajo zato različna heterogena znanja, ki se pri reševanju problema združijo, zaradi česar člani tima gledajo na problem iz različnih vidikov. Vsak član tima ima namreč sebi lastne izkušnje, znanje in domišljijo, zato naj bi bila odločitev tima ponavadi boljša in tudi bolj sprejemljiva (Adair, 1986, str. 154).

Poznavanje PAEI metodologije in klasifikacije stilov managementa omogoča ustrezno sestavo komplementarnega tima ter s pomočjo medsebojnega sodelovanja, zaupanja in spoštovanja neizogibne konflikte in nesporazume med člani tima spremeni v konstruktivne in produktivne (Adizes, 2004b, str. 41). Temu pritrjuje tudi Lipičnik (1996, str. 38-39), ki pravi, da ima lahko konflikt tudi pozitivne lastnosti, ki se jih da uporabiti pri ustvarjanju naše prihodnosti.

Poleg reševanja konfliktov je naloga komplementarnih timov tudi prevzemanje odgovornosti, sprejemanje odločitev ter delegiranje nalog. Odgovornost Adizes razčleni na štiri temelje, preko katerih opredelimo posamezne PAEI dele odločitve ali naloge s pomočjo vprašalnic: kaj (P), kako (A), do kdaj/zakaj (E) ter kdo (I). Sprejemanje odločitev ter delegiranje nalog, ki je napor celotnega komplementarnega tima, je ustrezno in uspešno zgolj takrat, ko smo v okviru delovanja skupine odgovorili na vse navedene vprašalnice (Adizes, 2002b). Da pa bi bil manager uspešen vodja komplementarnega management tima, mora posedovati naslednjih devet ključnih lastnosti (Adizes, 2004a, str. 35-37):

- Samozavedanje: mora se zavedati lastnih dejanj, management stila ter svoje PAEI kode.
- Zavest: zavedati se mora posledic in pomena svojih dejanj ter vpliva lastnega vedenja na vedenje preostalih ljudi.
- Zaokroženost: mora ceniti in spoštovati vse štiri PAEI vloge, ki jih mora biti zmožen izvajati.
- Zavedanje lastnega stila managementa: za uspešno sestavo komplementarnega tima se mora manager zavedati lastnega stila managementa, saj lahko le tako sestavi ekipo, ki bo dopolnjevala njegov stil managementa.
- Sprejemanje lastnih prednosti in pomanjkljivosti: za uspešno osebno rast, napredovanje in razvoj se mora manager zavedati in sprejeti tako lastne prednosti kot tudi pomanjkljivosti.
- Sposobnost prepoznavanja prednosti in pomanjkljivosti drugih: mora biti sposoben prepoznati prednosti in vrline drugih na področjih, kjer je sam šibak.

- Sprejemanje razlik: mora sprejemati in negovati raznolikost mnenj in stališč ter sprejeti dejstvo, da so ali bodo nekateri podrejeni na nekaterih področjih njemu superiorni.
- Sposobnost reševanja sporov: posedovati mora treznost in umirjenost v težkih trenutkih in situacijah ter sposobnost vodenja konstruktivnega dialoga in reševanja sporov.
- Ustvarjanje učnega okolja: ustvarjati mora okolje, v katerem je mogoče konflikte reševati tako z ukazovanjem kot z izražanjem vzajemnega spoštovanja in zaupanja.

Medtem ko Adizes navaja devet ključnih lastnosti vodje, pa jih Spears (Sadler, 1997, str. 142) zapiše deset: posluš, empatija, zdravilnost, zavest, prepričevanje, konceptualizacija, predvidevanje, upraviteljstvo, obveza k razvoju ljudi ter graditev skupnosti. Poleg vseh naštetih lastnosti pa mora biti vodja management tima oziroma manager tista oseba, ki ima sposobnost ustvarjanja sinergij med člani skupine in med različnimi skupinami (Adizes, 2006).

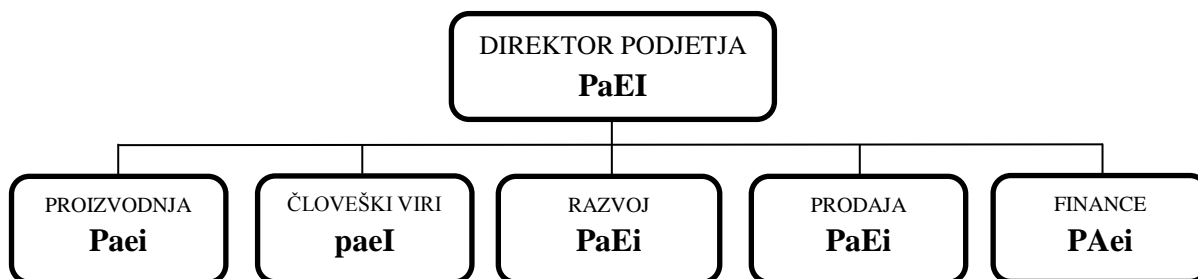
3.7 Izdelava organizacijskega organigrama s pomočjo Adizesove metodologije

Organizacijski organigram je grafična ponazoritev organizacijske strukture. S pomočjo Adizesove metodologije poznavanja in razvrščanja PAEI vlog, klasifikacije stilov managementa ter stopenj življenjskega cikla organizacije (trenutna in prihajajoča stopnja življenjskega cikla organizacije namreč narekujeta potrebo po primernem in potrebnem stilu managementa, kar bom predstavil v poglavju z naslovom Razvoj PAEI vlog v življenjskem ciklu organizacije) je mogoče izdelati organigram organizacije, ki omogoča celosten pregled nad organizacijsko strukturo in vedenjskimi vzorci vodilnih zaposlenih. To omogoča bolj sistematičen in kvaliteten management zaposlenih ter njihovo razporejanje na delovna mesta, pregled potreb po novih zaposlitvah, kakovostnejšo sestavo komplementarnih timov ter identifikacijo potreb po morebitnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Poleg primernih stilov managementa, ki jih posamezno delovno ali vodstveno mesto zahteva, pa Adizesova metodologija opredeljuje in nalaga tudi razvrščanje in združevanje organizacijskih enot v divizije glede na skupne PAEI vloge, kar je tudi možno in uporabno predstaviti v obliki organizacijskega organigrama. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da je v okviru organizacijske strukture zagotovljena enakovrednost divizij in oddelkov, saj sicer nadrejeni oddelki ali divizije vedno zatrejo podrejene (Adizes, 2002e).

3.7.1 Organizacijski organigram s prikazanimi stili managementa

Organigram na Sliki 7 prikazuje primer preproste poslovno-funkcijske strukture organizacije z upoštevanjem Adizesove metodologije PAEI vlog in klasifikacije stilov managementa. Primerni stili managementa so v organizacijski shemi uporabljeni glede na specifične potrebe in naloge posameznega oddelka, kar je prikazano z zapisom dominantnih vlog stila.

Slika 7: Organizacijski organigram s PAEI vlogami in stili managementa po Adizesu



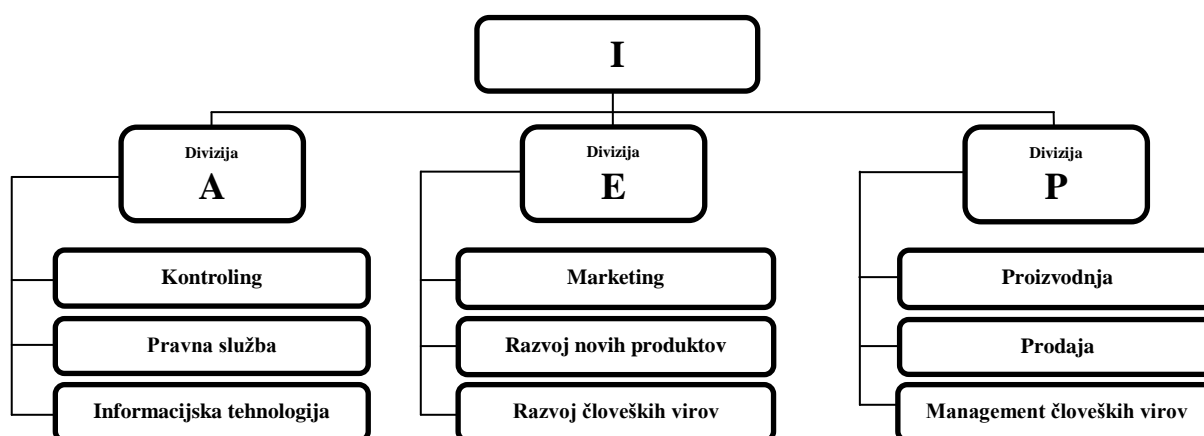
Vir: Povzeto po I. Adizes, *Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it*, 2004b.

Organizacijskega organigrama s prikazanimi stili managementa pa ne bom izdelal za preučevano podjetje, saj bi bilo za to potrebno opraviti podrobno analizo vedenjskih vzorcev vseh vodilnih kadrov v podjetju, kar pa ni namen mojega magistrskega dela.

3.7.2 Organizacijski organigram s prikazanimi PAEI vlogami divizij

Spodnji organigram prikazuje razvrščanje in združevanje organizacijskih enot v divizije glede na skupno izvajanje PAEI vlog. Teoretično je vsaka organizacijska enota v podjetju zadolžena za dominantno izvajanje določene PAEI vloge. Nekatere enote so usmerjene izrecno v izvrševanje vloge proizvodnje, kot na primer prodaja (doseganje rezultatov), spet druge v izvrševanje vloge administracije, kot na primer računovodstvo. Na Sliki 8 so prikazane enote, združene v divizije glede na dominantno izvajanje posamezne vloge.

Slika 8: PAEI organizacijski organigram



Vir: Povzeto po I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c.

Kljub temu, da metodologija predvideva identifikacijo vlog posameznih organizacijskih enot ter njihovo združevanje v divizije glede na dominantno izvajane, se v praksi posamezne enote, predvsem pa divizije, redkokdaj identificira za opravljanje zgolj ene vloge. Praktičen primer organigrama s prikazanimi PAEI vlogami organizacijskih enot in divizij bom predstavil v poglavju z naslovom PAEI organizacijska struktura ter organigram podjetja Halcom.

V naslednjem poglavju predstavljam model rasti in razvoja, imenovan življenjski cikel organizacije, ki je eden izmed temeljnih konceptov Adizesove filozofije, na katerem temelji razvoj PAEI vlog, ter zahtevanih stilov managementa organizacije na posamezni stopnji cikla.

3.8 Življenjski cikel organizacije

Organizacije od svojega nastanka rastejo in se razvijajo. Njihovo poslanstvo naj bi bila dolgoročna in kratkoročna uspešnost in učinkovitost ter proizvodnje tistih rezultatov, zaradi katerih so bile ustvarjene. Prav rast in razvoj organizacije ter njeno prehajanje skozi stopnje življenjskega cikla je eden izmed temeljev Adizesove metodologije, zato v nadaljevanju navajam ključne notranje in zunanje dejavnike rasti in razvoja podjetja, kot jih navaja Kastelic (2001, str. 17-18):

Notranji dejavniki:

1. širina poslovnega programa
2. razpoložljivost temeljne(-ih) sestavine(-in)
3. razmestitev temeljne(-ih) sestavine(-in)
4. kakovost upravljalno-vodstvene strukture
5. osebni cilji lastnika/managerja
6. mreže lastnika/managerja
7. lastnosti lastnika/managerja
8. metode managementa

Zunanji dejavniki:

1. splošni pogoji gospodarjenja
2. značilnosti in rast panoge
3. tržne priložnosti
4. struktura gospodarstva
5. zunanja ekonomija

Pri tem Kastelic navaja, da vzroki za rast in razvoj podjetja ne ležijo zgolj v enem samem dejavniku, ki je morda prevladujoč, ampak gre pri tem za recipročno delovanje več dejavnikov, katerih pomen in vloga sta v različnih obdobjih in stopnjah različna (Kastelic, 2001, str. 19).

3.8.1 Modeli življenjskega cikla organizacije

Koncept življenjskega cikla organizacije govori, da organizacija v času obstajanja (od ustanovitve do prenehanja) živi svoj življenjski cikel. Obravnave podjetij skozi njihov življenjski cikel izhajajo iz bioloških značilnosti sveta, saj gre za posnemanje in prenašanje evolucijskih procesov bioloških organizmov na podjetja. Življenje podjetja je na ta način predstavljeno kot zaporedje njegovega dogajanja od rojstva do smrti ter izpolnjeno s številnimi spremembami samega sebe in okolja, v katerem živi (Belak, 2000, str. 65-66).

Življenjski cikel podjetja je zgolj eden izmed modelov sprememb v rasti in razvoju podjetij, v zgodovini katerega je več avtorjev razvilo lastne različice. Razumevanje rasti oziroma življenjskega cikla organizacije in povezanih managerskih zahtev namreč lahko pomaga ustanovitelju, lastniku ali managerju pri uspešnem vodenju podjetja po začrtani poti razvoja (Čolič, 2004, str. 12). Poleg tega, če vemo, v kateri fazi se podjetje nahaja, bolje razumemo obstoječe probleme in predvidimo bodoče spremembe (Churchill & Lewis, 1993, str. 30). Ker Adizesova metodologija izdatneje temelji na modelu življenjskega cikla organizacije, bom nekatere modele izbranih avtorjev v nadaljevanju tudi predstavil, povzel njihove skupne

značilnosti ter pod naslovom Primerjava nekaterih modelov življenjskega cikla organizacije z Adizesovim predstavil njihovo medsebojno primerjavo (bolj podrobno predstavitev Scott in Bucevega modela življenjskega cikla podajam v Prilogi 5). Kratki opisi modelov življenjskega cikla, ki jih povzemajo Pučko (1999, str. 49-60) in nekateri drugi avtorji, pa seveda niso vsi modeli, ki obstajajo, saj naj bi jih samo med leti 1967 in 1999 nastalo kar 30 različnih (Čolič, 2004, str. 12).

Churchill-Lewisov model: Model se nanaša na novo podjetje v njegovem začetnem obdobju rasti in razvoja. Avtorja menita, da naj bi si stopnje življenjskega cikla sledile v naslednjem zaporedju: razvojna stopnja, stopnja preživetja, uspeha, rasti ter stopnji poleta in zrelosti.

Chandlerjev model: Avtor je na podlagi zgodovinskih podatkov ameriških podjetij ugotovil, da so za rast in razvoj značilne štiri stopnje: stopnja začetne rasti in akumulacije virov, stopnja racionalizacije uporabe virov, stopnja ekspanzije na nova proizvodna in tržna področja ter stopnja oblikovanja nove organizacijske strukture za nadaljnjo učinkovito uporabo virov.

Scottov model: Je bil razvit iz temeljnih izhodišč Chandlerjevega modela. Model za razločevanje stopenj uporablja tipe organizacijskih oblik, ki si v razvoju organizacije sledijo: v prvi stopnji organizacija nima formalne strukture (ali pa je ta slabo razvita) in ima en sam proizvod, osebni nadzor in paternalistično nagrajevanje. V drugi stopnji je prisotna funkcionalna specializacija ter neosebni sistem nagrajevanja, v tretji stopnji pa imajo organizacije več produktnih linij, diverzificirane trge za proizvode, orientacijo v raziskave in razvoj, rast ter prilagodljivost. Organizacije tako napredujejo od neformalnih združb, odvisnih od enega človeka, preko formaliziranih birokracij do diverzificiranih konglomeratov.

Satlerjev model: Govori, da se organizacijska struktura spreminja hkrati s kompleksnostjo razvojne strategije podjetja. Avtor opredeljuje štiri stopnje razvoja podjetja, pri katerih je spremembam potrebno prilagajati razvojno strategijo in organizacijsko strukturo podjetja. V prvi stopnji je značilna proizvodnja malega obsega z ozkim asortimentom, ki jo upravlja lastnik sam; prodajni trg je eden, kot tudi prodajna pot. V drugi stopnji nastopa proizvodnja velikega obsega z ozkim asortimentom, ki jo upravlja vodstveni tim; prodajni trg je eden, kot tudi prodajna pot. V tretji stopnji nastopa geografsko decentralizirana proizvodnja z vodstvom na ravni podjetja, prodaja pa je osredotočena na en trg preko različnih prodajnih poti. V četrti stopnji pa se pojavljajo geografsko decentralizirane proizvodne enote, ki so podrejene poslovodstvu podjetja; enote proizvajajo različne proizvode za prodajo na različnih trgih preko različnih prodajnih poti.

Lippitt-Schmidtov model: Avtorja svoj model predstavljata na podlagi preučevanja zasebnega sektorja. Navajata, da organizacije napredujejo skozi tri stopnje razvoja, in sicer: rojstvo, mladost in zrelost. Poleg treh razvojnih stopenj pa avtorja opredelita tudi šest kriznih situacij, katerih način reševanja ključno vpliva na nadaljnji razvoj in rast podjetja. Glavna managerska vprašanja, s katerimi se organizacija sooča, so: vzpostavitev sistema dela in doseganje praga preživetja, doseganje stabilnosti in ugleda ter edinstvenost in odzivnost na raznolike družbene potrebe (Quinn & Cameron, 1983, str. 38).

Greinerjev model: Avtor je prav tako preučeval zasebni sektor. Z razumevanjem tega modela naj bi razumeli vzroke za večino problemov, ki nas doletijo v hitro rastočem podjetju. To nam omogoča njihovo predvidevanje in odpravo s preventivnim delovanjem. Model opisuje šest stopenj, skozi katere se razvija vsaka organizacija, pri čemer je vsaka stopnja sestavljena iz stabilnega in kriznega dela, katerega rešitev organizacijo popelje v naslednjo stopnjo rasti. Pri tem pa način dela, ki je rešil trenutno krizo, povzroči tudi novo v naslednji stopnji. Avtor dodaja, da je trajanje posamezne stopnje različno in skorajda popolnoma odvisno od stopnje rasti trga, na katerem organizacija deluje. Prav tako navaja, da ne gredo vse organizacije skozi omenjene krize v določenem ali enakem zaporedju. Opisan model je zgolj ogrodje, ki ga je potrebno prilagoditi lastnim razmeram (Greiner, 1997, str. 397-409).

Downsonov model: Avtor je proučeval življenjske cikle vladnih uradov ter ugotovil, da obstajajo štirje načini rojstva uradov ter tri glavne stopnje rasti in razvoja teh organizacij. Prva je zaznamovana z borbo za avtonomijo oziroma uveljavljanjem legitimnosti, druga pa s hitro rastjo, s poudarkom na inovativnosti. Za tretjo stopnjo je značilno formiranje kontrole, izdelava pravil in postopkov, previdnost ter usklajevanje (Quinn & Cameron, 1983, str. 34).

Lydenov model: Avtor ugotavlja, da organizacije v različnih stopnjah razvoja dajejo poudarek različnim funkcionalnim problemom, kot so prilagodljivost okolju, pridobivanje resursov, doseganje ciljev in drugim. Začetni fokus novih organizacij je na prilagajanju ter ustvarjanju tržne niše v zunanjem okolju, najpogosteje preko inovacij. V nadaljevanju sledi poudarek na iskanju resursov in razvoju postopkov dela, kasneje pa na doseganju ciljev in učinkovitem proizvodjanju. V četrti - zadnji stopnji je osredotočenost na institucionalizaciji in vzpostavitvi organizacijske strukture (Quinn & Cameron, 1983, str. 39).

Scott in Bruceov model: Podrobno opisuje glavne značilnosti petih stopenj rasti podjetja ter morebitne krizne točke, ki se lahko pojavijo na posamezni stopnji. Avtorja poudarjata, da podjetje lahko doživi neuspeh kadarkoli, vendar pa je najbolj verjetno, da se bo to zgodilo v eni od kritičnih točk. Stopnje si po njunem modelu sledijo: stopnja začetka, preživetja, rasti, ekspanzije in zrelosti (Scott & Bruce, 1987, str. 49-51).

3.8.2 Skupne značilnosti modelov življenjskega cikla organizacije

V predhodnem poglavju sem predstavil zgolj nekatere modele življenjskega cikla organizacije, v tem pa navajam nekatere njihove skupne značilnosti, ki sem jih med preučevanjem zasledil sam in ki jih navajajo nekateri avtorji.

- Vsi modeli predvidevajo napredovanje organizacije preko stopenj življenjskega cikla.
- Modeli obravnavajo stopnje z različnih vidikov (strategije, strukture, problemov ...).
- Modeli se medsebojno sicer ne izključujejo, vendar je njihova neposredna združitev v enega zelo težka, če ne nemogoča (Ahlin, 2008, str. 6).
- Večina modelov življenjskega cikla organizacije ne opredeljuje stopenj padanja, razen modeli avtorjev Kazanjian, Miller, Friesen in Adizes (Čolič, 2004, str. 29).

- Veliko avtorjev, ki govorijo o modelih rasti, ugotavlja, da se organizacijska struktura v podjetjih spreminja s premikanjem podjetja iz ene stopnje v drugo (Blas, 2007, str. 25).
- Modeli se sicer razlikujejo po številu stopenj, vsi pa vsebujejo stopnjo, ki se nanaša na rojstvo ali ustanovitev podjetja, njegovo širjenje in zrelost.
- Podjetja se skozi stopnje življenjskega cikla srečujejo z različnimi problemi, ki zahtevajo obvladovanje različnih managerskih znanj ter strukturne spremembe (Čolič, 2004, str. 29).
- Večina modelov identificira pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da podjetje napreduje.
- Nekateri modeli obravnavajo probleme, ki jih povzroči rast in katerih rešitev s spremembo v organizacijski strukturi ali managementu omogoči nadaljnjo rast (Čolič, 2004, str. 29).
- Veliko modelov vsebuje neko logiko, da se razvojne stopnje pojavljajo v definiranem zaporedju tako, da rešitev problemov ene stopnje vodi k novi skupini problemov, ki so značilni za naslednjo stopnjo (Čolič, 2004, str. 30).
- Večina modelov tudi govori o tako imenovanih kriznih točkah: situacijah, katerih rešitev je pogoj za napredovanje organizacije v naslednjo stopnjo v življenjskem ciklu. V Prilogi 6 predstavljam razčlenitev vzrokov za morebitni nastanek krize v podjetju.
- Modeli se razlikujejo tudi po spremenljivkah, ki določajo razvojno stopnjo, ter po problemih, katerim posvečajo največjo pozornost.
- V modelih so upoštevani le nekateri dejavniki rasti in razvoja, zato dajejo le delne vpoglede v procese v podjetju in ne pojasnjujejo vseh vidikov rasti in razvoja (Pučko, 1999, str. 49).
- Le malo modelov je empirično ovrednotenih (Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993, str. 5) (pregled empiričnega ovrednotenja nekaterih modelov podajam v Prilogi 7).
- Veliko modelov jemlje za osnovo druge modele, iz katerih razvijejo svojega (modeli Kazanjian, Scott in Bruce in drugi).
- Quinn & Cameron navajata, da so nekateri modeli zgolj povzetki oziroma združitve več drugih modelov v želji po oblikovanju nekega splošnega modela, ki bi povzegal skupne značilnosti že obstoječih (modeli Smith, Mitchell in Summer, Hanks) (Čolič, 2004, str. 13).

3.8.3 Adizesov model življenjskega cikla organizacije

Sprememba ustvari dogodke, ki so lahko priložnosti ali problemi (povzeto po Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974). Nova realnost, ki ob tem nastane, proizvede naslednji sklop priložnosti in problemov. Ker so spremembe stalnica v življenju, bodo tudi problemi in priložnosti venomer prisotni. Da bi organizacija uspešno in učinkovito upravičevala svoj obstoj, se mora naučiti upravljati in voditi spremembe. S pospešenim dogajanjem sprememb bo namreč preživel le tisti, ki bo najhitreje naredil prave poteze in jih tudi najhitreje implementiral (povzeto po Diamond, 1997). V primeru, da lahko predvidimo spremembe, je mogoče identificirati probleme, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. To nam omogoča, da bodo krize in problemi dogodki, ki smo jih planirali in se na njih pripravili (Barry & Elmes, 1997, str. 429-452). Bistveno je, kako se podjetja soočajo z nastalimi spremembami. Potrebno je hitro in učinkovito prilagajanje trenutnim razmeram ter hkrati ostajati v koraku s konkurenco. To je pogoj za to, da podjetja preživijo in naprej razvijajo svoje delovanje, uspeh podjetja pa se nadgradi, ko je sposobno spremembe obvladovati in obrniti v svojo korist (Potočnik, 2006, str. 1). Zato mora

vodstvo organizacije prevzeti odgovornost in pobudo za samoiniciativno in kontrolirano razgradnjo sistema, njegovo spremembo ter ponovno zgradbo po potrebah organizacije, sicer se bo sistem nekontrolirano zrušil sam. Vodstvo organizacije ne sme preprečevati razpada sistema, ampak mora predvideti spremembe ter prilagojen sistem reintegrirati v novo celoto (Adizes, 2004c, str. 8). Temu pritrjujejo tudi Verela in sodelavci (1993), ki pravijo, da je uspešno diagnosticiranje posameznega problema odvisno od pravilne identifikacija tistega, kar razpada. Uspešna terapija pa pomeni integracijo teh delov v novo celoto.

Adizes govori, da ima vsako živo bitje svoj življenjski cikel, tudi organizacije. Ko organizacije napredujejo skozi stopnje svojega življenjskega cikla, sistemi sledijo predvidljivim vzorcem obnašanja. V vsaki stopnji sistemi manifestirajo določene tranzicijske težave, probleme, ki jih je potrebno preseči za napredovanje v naslednjo stopnjo v življenjskem ciklu. Ti problemi se lahko pojavljajo v treh oblikah, težavnostih. Problemi, ki jih organizacija lahko reši s svojimi notranjimi viri – sistemi, energijo in odločitvami, so **normalni problemi**. V primeru, da je organizacija pri tem neuspešna, problemi postanejo abnormalni. **Abnormalni problemi** nastanejo zaradi prepočasnega ukrepanja in se nenehno vračajo ter zavirajo napredek in razvoj organizacije v naslednjo stopnjo njenega življenjskega cikla. Za njihovo rešitev je potrebna zunanja intervencija. Tudi staranje organizacije je abnormalen problem, saj njen nastanek ni potreben in se ga da preprečiti s pravo organizacijsko terapijo, ki obsega razvoj zmogljivosti, ki pospešijo napredovanje organizacije do stopnje vrhunca ter jo tam tudi obdržijo (Adizes, 2004c, str. 10-15). **Patološki problemi** pa zaradi svoje velikosti, resnosti in zakoreninjenosti ogrožajo dejanski obstoj organizacije. Za njihovo rešitev so potrebni drastični ukrepi ter dolgotrajna organizacijska terapija. Normalnim problemom, ki so prehodne narave, se organizacija ne more izogniti, saj so vir akumuliranja znanja ter organizacijskega spomina in izkušenj, s pomočjo katerih organizacija raste in se razvija po svojem življenjskem ciklu. Nastanek abnormalnih in patoloških problemov pa je potrebno preprečiti. Normalne in abnormalne probleme, ki jih Adizes identificira za posamezno stopnjo rasti v življenjskem ciklu organizacije, navajam v Prilogi 8.

Organizacija lahko prehaja skozi stopnje svojega življenjskega cikla po tipični ali optimalni poti, pri čemer se stopenj ne da preskakovati, lahko pa se pospeši njihovo napredovanje (Adizes, 2005, str. 24). Na **tipični poti** organizacija razvija svoje PAEI sposobnosti eno za drugo ter se tako sooči s problemi, ki nastanejo z odsotnostjo ali nezadostnostjo ene ali več vlog. Na **optimalni poti** pa organizacija razvija vse sposobnosti hkrati, zato so problemi, ki so na tipični poti normalni, na optimalni abnormalni, ker njihov nastanek ni potreben, saj se jim lahko izognemo. Vodstvo mora razumeti, zakaj in kako se organizacija pomika skozi življenjski cikel, prepoznati obliko in vzroke nastajanja problemov ter posedovati sposobnosti za njihovo odpravo.

- **Določanje stopnje življenjskega cikla**

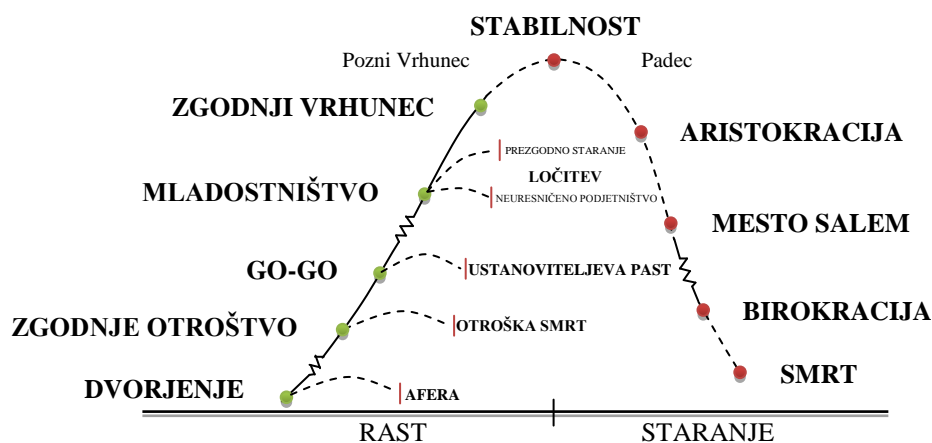
Za potrebe določanja stopnje organizacije na življenjskem ciklu je potrebno analizirati njeno vedenje, ki ga izkazuje večino časa. Vsaka organizacija ima namreč več enot, divizij, med katerimi niso vse na enaki stopnji življenjskega cikla, saj se vsaka organizacijska enota ali divizija giba po lastnem življenjskem ciklu. Če organizacija kot celota zaseda stopnjo

mladostništva, potem bo občasno kazala znake stopnje go-go ali vrhunca, vendar večino časa znake mladostništva. To je normalno. Določanje stopnje nekoliko oteži čas krize, ko lahko organizacija izdatneje izkazuje vedenje svoje predhodne stopnje (Adizes, 2004c, str. 183-198). Analiza vedenja organizacije pa ni edino orodje, ki nam pomaga pri umestitvi organizacije v njen življenjski cikel. Prav tako si lahko pomagamo z analizo managerskih vlog, in sicer: če je vloga podjetništva skoncentrirana v eni osebi, potem organizacija še ni dosegla stopnje mladostništva, če pa je vloga sistematizirana, potem se nahaja na stopnji preko mladostništva. Z nadaljnjim preverjanjem dejavnikov, ki vplivajo na propad vloge podjetništva, lahko natančneje potrdimo predvidevano stopnjo (dejavniki so opisani v poglavju z naslovom Dejavniki, ki vplivajo na vlogo podjetništva) (Adizes, 2004c, str. 321). Tretje orodje lociranja organizacije v življenjskem ciklu pa je identifikacija posesti CAPI, in sicer: v primeru, da je CAPI v posesti enega samega človeka, potem organizacija še ni dosegla stopnje mladostništva, če pa ima organizacija sistem managementa in kontrole, potem se nahaja v stopnji po mladostništvu. Če se kaže skupni interes skupin, ki imajo posest nad CAPI, potem se organizacija nahaja na stopnji vrhunca, v primeru, da skupni interes ne obstaja, pa je organizacija že prešla stopnjo vrhunca. Če se v organizaciji odvijajo notranji boji, potem se nahaja na stopnji mesta Salem, če jih še ni, pa na stopnji padca ali aristokracije (podroben opis sistema CAPI podajam v poglavju z naslovom Vzvodi managementa organizacije – sistem CAPI) (Adizes, 2004c, str. 326).

3.8.4 Stopnje življenjskega cikla po Adizesu

V nadaljevanju opisujem pogloblitve značilnosti Adizesovega modela življenjskega cikla organizacije, ki ga avtor deli na 10 stopenj. Cikel je sestavljen iz 5-ih stopenj napredovanja (rasti) in 5-ih stopenj nazadovanja (padanja oziroma staranja). Pri vsaki stopnji rasti se lahko pojavi tudi patološka stopnja (afera, otroška smrt, ustanoviteljeva ali družinska past in ločitev), ki onemogoči napredovanje organizacije po svojem življenjskem ciklu. Na Sliki 9 črtkaste črte predstavljajo staranje organizacije, žagasti deli krivulje pa turbulentne predele, kjer prihaja do največjih težav, pri čemer zelene točke zaznamujejo stopnje rasti, rdeče pa stopnje staranja.

Slika 9: Stopnje življenjskega cikla organizacije po Adizesu



Vir: I. Adizes, *The Pursuit of Prime*, 2005, str. 8.

- **Dvorjenje**

Dvorjenje (angl. *Courtship*) je prva stopnja razvoja, kjer organizacija obstaja zgolj kot ideja. Na tej stopnji ni konkretnih dejanj, zgolj gradnja ideje in zaveze ustanovitelja do nje. Ustanovitelj si odgovarja na vprašanja, zakaj in kdo. Večje kot je tveganje poslovne ideje, močnejša mora biti zaveza in predanost ustanovitelja, kar je ključnega pomena za kasnejši razvoj organizacije, ko se pojavi prva večja kriza. Če ustanovitelj ni globoko zavezan, predan in obseden s svojo idejo, je zgolj prerok. Njegov namen mora biti večji od želje po hitrem zaslužku, hkrati pa mora verjeti v uspeh in smotrnost ideje.

V primeru, da so potrebe trga znane, so inovacije in tveganje nižje, zato je lahko manjša tudi predanost ustanovitelja. V tem primeru ne gre za ustvarjanje novih trendov, ampak zgolj za izkoriščanje obstoječih. Če pa ustanovitelj ustvarja produkte, za katere se potrebe še niso pokazale, pa mora biti fanatično prepričan, da trg njegov izdelek potrebuje, vendar mora hkrati upoštevati tudi razum. Za stopnjo dvorjenja in zgodnjega otroštva je fanatična predanost ustanovitelja nujna, v kasnejših stopnjah pa postane patološki problem, saj mora ustanovitelj vedeti, kdaj spustiti sanje in se soočiti z realnostjo.

- Afera

Afera (angl. *Affair*) je stopnja dvorjenja, ki ne prestane stresnega testa realnosti. Če ob prvem znaku ovir predanost ustanovitelja izgine, potem ima stopnja patološki problem, zaradi katerega ideja nikoli ne napreduje preko sanj (Adizes, 2004c, str. 21-33).

- **Zgodnje otroštvo**

V stopnjo zgodnjega otroštva (angl. *Infancy*) organizacija vstopi po ustanoviteljevem sprejetju tveganja in ustanovitvi organizacije, kjer se njena narava temeljito spremeni. Vsa pozornost je usmerjena v produkcijo rezultatov. Na tej stopnji se pojavljajo problemi s tehnologijo, razvojem in kakovostjo produkta. Če ta prestane test na trgu, mora kar najhitreje v masovno proizvodnjo. Potrebna je obsežna prodaja, saj mlada organizacija potrebuje velika denarna sredstva. Ker so ustanovitelji v organizaciji zadolženi za izvajanje večine funkcij, dobi prodaja zgolj del njihovega časa in pozornosti, kar pa lahko pripelje do bankrota.

Na tej stopnji je organizacija centralizirana, voditelji pa avtokratski ter zaščitniški do svoje organizacije in ne delegirajo. Prav tako ne pripravljajo dolgoročnih planov in strategij ter nimajo izkušenj, iz katerih bi se učili. Organizacije so na tej stopnji zelo ranljive, zato problemi hitro postanejo krize. Potreben je realen plan in tedenski nadzor denarnega toka.

- Otroška smrt

Otroška smrt (angl. *Infant mortality*) je posledica nerealnih pričakovanj ustanoviteljev, ki upajo na najboljše in to tudi pričakujejo. Njihova predanost je na preizkušnji, saj z njo obstane ali pade tudi organizacija. Organizacije na tej stopnji so močno izpostavljene kapitalski podhranjenosti, saj visoke letne rasti zahtevajo veliko obratnih sredstev, ki pa jih organizacija ne more zagotoviti iz lastnih virov. Pri zagotavljanju potreb po kapitalu lahko pride do usodnih napak, kot so: najemanje kratkoročnih kreditov za naložbe, ki prinašajo dolgoročne rezultate, nižanje cen produktov, ki ne pokrivajo variabilnih stroškov, ali prodaja deležev organizacije skladom tveganega kapitala, ki ne delijo njihove vizije in interesov (Adizes, 2004c, str. 33-51).

- **Go-Go**

Zaradi uspeha organizacije do te stopnje postane ustanovitelj aroganten. Vedenje organizacije je reaktivno in ne proaktivno. Vsaka stvar je priložnost in vsaka priložnost prioriteta. To organizacijo razširi na preveliko število različnih sorodnih in nesorodnih področij ter projektov. Zaradi ustanoviteljeve samozavesti svarila o težavnosti implementacije idej, ki so praviloma površne in nedorečene, ter o pozornosti podrobnostim niso pomembna, rezultati in uspeh pa so samoumevni. Organizacija nima razvite strukture, zato tudi odgovornosti niso dorečene. To stanje privede do večje krize, ki ustanovitelja prizemlji.

Na tej stopnji se pojavi potreba po računovodstvu in marketingu, saj se osredotočenost podjetja iz produkta preusmeri na trg. Za napredovanje organizacije v naslednjo stopnjo je potrebno institucionalizirati vodstvo ter vzpostaviti dober sistem kontrole. V primeru, da se organizacija ne osredotoči v razvoj administracije ter s tem nadzora in kontrole, se pojavi patološko stanje, imenovano ustanoviteljeva ali družinska past.

- Ustanoviteljeva ali družinska past

Ustanoviteljeva ali družinska past (angl. *Founder's or Family trap*) je nezmožnost zavedanja ustanovitelja ali članov družine, ki opravljajo vlogo ustanovitelja, da en sam človek ne more voditi organizacije na tej stopnji življenjskega cikla. Ustanoviteljevo fanatično zaščitništvo in predanost organizaciji se tu izkažeta kot patološki problem. Za uspešen prehod v stopnjo mladostništva se mora organizacija decentralizirati, institucionalizirati vodstvo ter pričeti delegirati odgovornost in avtoriteto. Da bi se to doseglo, je potrebno zamenjati obstoječe vodstvo s profesionalnim (Adizes, 2004c, str. 51-77).

- **Mladostništvo**

Na stopnji mladostništva (angl. *Adolescence*) organizacije doživijo preporod, saj se ločijo od ustanovitelja oziroma od vodstva z vedenjskim vzorcem ustanovitelja. Glavne značilnosti organizacij na tej stopnji so konflikti ter nekonsistentnost organizacijskih ciljev in sistemov spodbud. Potrebno je vodstvo, ki dopolnjuje stil ustanovitelja, postavitve jasnih ciljev ter urediti

sistem nagrajevanja, ki zahteva vzpostavitev deljenja odgovornosti in avtoritete ter postavitve informacijskega sistema za ocenjevanje dosežkov posameznikov. Ti ukrepi pa so lahko vir konfliktov v organizaciji med: starimi in mladimi zaposlenimi, ustanovitelji in managementom, ustanovitelji in organizacijami samimi ter med korporativnimi in individualnimi cilji.

- Ločitev

Omenjeni konflikti so do neke mere normalni, abnormalni pa postanejo, ko nosilci formalne in neformalne oblasti ter moči v organizaciji izgubijo medsebojno zaupanje in spoštovanje. Ti konflikti lahko v stopnji mladostništva povzročijo tako imenovano ločitev (angl. *Divorce*), ki izloči podjetniško vlogo iz organizacije, kar povzroči prehitro staranje podjetja in neizkoriščenje njenega polnega potenciala ter posledično pojav patološke stopnje, imenovane prezgodnje staranje (angl. *Premature aging*) ali pa se kot posledica konflikta izloči vloga administracije, kar pripelje do patološke stopnje, imenovane neuresničeno podjetništvo (angl. *Unfulfilled entrepreneur*). Organizacija napreduje v stopnjo, imenovano vrhunec v primeru, da se vzpostavi uspešen administrativni sistem in institucionalizira vodstvo (Adizes, 2004c, str. 77-95).

- **Vrhunec**

Stopnja vrhunec (angl. *Prime*) je optimalno stanje, ravnovesje med samokontrolo in prilagodljivostjo ter avtoriteto in odgovornostjo v življenjskem ciklu vsake organizacije. Vrhunec ni točka na krivulji življenjskega cikla, ampak območje, proces, saj nekompatibilnost samokontrole in prilagodljivosti, kot tudi avtoritete in odgovornosti, onemogoča njihovo popolno uravnoteženje (gibanje samokontrole in prilagodljivosti, avtoritete in odgovornosti ter notranje in zunanje integracije skozi življenjski cikel organizacije prikazujem na slikah v Prilogi 9).

Prav tako stanje vrhunca ni trajno. Management organizacije je zadolžen, da s konstantnim uvajanjem ukrepov in sprememb obdrži organizacijo na stopnji vrhunca, ki je sestavljena iz dveh delov: rastoči zgodnji vrhunec ter pozni vrhunec, imenovan tudi območje somraka (angl. *Twilight zone*). Organizacije na stopnji vrhunca niso podvržene idejam ene osebe, ampak jih vodi vizija in razlog za obstoj. Njihovo delovanje je osredotočeno in predvidljivo ter usmerjeno k ohranjanju in negovanju organizacijske kulture. Problemi, ki se pojavljajo na tej stopnji, so lahko pomanjkanje denarnih sredstev, kar je normalno in mora biti kontrolirano, ter nezadostna usposobljenost managementa (Adizes, 2004c, str. 95-110).

- **Zgodnji vrhunec**

Stopnjo zgodnjega vrhunca (angl. *Early prime*) oziroma območja stopnje vrhunca, ki ga še zaznamuje rast, označujejo naslednje značilnosti (Adizes, 2004c, str. 96):

- jasno določene vrednote in vizija,
- institucionaliziran proces managementa,
- kontrolirana in negovana kreativnost,

- skupni in jasni cilji,
 - zavestna osredotočenost in izdelane prioritete,
 - funkcionalen sistem in organizacijska struktura,
 - predvidljiva odličnost in rezultati,
 - rast prodaje in profitnih marž,
 - organizacijska plodnost in
 - notranja in zunanja integracija organizacije in kohezija.
- **Stabilnost**

Območji poznega vrhunca (angl. *Late prime*) in padca (angl. *Fall*) je dejansko težko razločiti, saj je vedenje organizacije praktično enako, zato ju Adizes pri opisovanju njunih značilnosti združi v eno stopnjo, imenovano stabilnost (angl. *Stable*). Stopnja poznega vrhunca je sicer še stopnja rasti, stopnja padca pa že stopnja nazadovanja organizacije. Razlika je v obliki in pogostosti pojavljanja značilnosti stopnje vrhunca ter trajanju vztrajanja vedenja organizacije v njih. Eden izmed najpomembnejših pokazateljev zapuščanja stopnje vrhunca je nesprejemanje tveganja sprememb ter odsotnost agresivnega, eksplicitnega in konstruktivnega konflikta.

V poznem vrhuncu organizacija že kaže znake prehajanja v stopnjo padca. Prvi simptomi staranja organizacije se z nesprejemanjem tveganja kažejo v spremembi organizacijske kulture ter odnosu do ciljev. Če organizacija ne neguje vloge podjetništva, se prične njeno nazadovanje, ki se kaže v padcu vitalnosti, kreativnosti in inovacij ter izogibanju spremembam. Stabilnost na trgu daje občutek varnosti, zato se organizacijsko delovanje zanaša na stare prakse, kar je pa dolgoročno škodljivo. Poslovni izkazi kažejo vedno večji strošek administracije v deležu prihodkov, zaradi česar se center moči prenaša na finančno, administrativno in pravno službo, s čimer se povečuje tudi centralizacija organizacije. Dobičkonosnost se sicer lahko povečuje še nekaj časa, vendar na račun zviševanja cen produktov in ne zaradi povečane prodaje, kar končno pripelje do padca tržnega deleža. Vedno bolj so pomembni kratkoročni cilji.

Od stopnje vrhunca naprej po življenjskem ciklu organizacije je proces nazadovanja, razgradnje oziroma staranja. Ko se simptomi staranja organizacije oziroma zapuščanja stopnje vrhunca pokažejo v finančnih poročilih, so ti že prerasli v probleme, potencialno abnormalne in patološke. Izziv managementa je prepoznati te simptome staranja ter jih pravočasno odpraviti ter organizaciji zagotoviti obstoj na stopnji vrhunca (Adizes, 2004c, str. 110-115). V Tabeli 7 je predstavljena primerjava nekaterih značilnosti rastočih in starajočih se organizacij.

Tabela 7: Primerjava značilnosti rastočih in starajočih se organizacij

	RASTOČE ORGANIZACIJE	STARAJOČE SE ORGANIZACIJE
1	Osebni uspeh izvira iz sprejemanja tveganja	Osebni uspeh izvira iz izogibanja tveganju
2	Pričakovanja presežejo rezultate	Rezultati presežejo pričakovanja
3	Organizaciji primanjkuje denarnih sredstev	Organizacija ima denarna sredstva na zalogi
4	Organizacija poudarja funkcijo nad formo	Organizacija poudarja formo nad funkcijo
5	Osredotočenost na zakaj in kaj narediti	Osredotočenost na kako in kdo bo naredil
6	Vrednotenje ljudi glede na prispevek	Vrednotenje ljudi glede na osebnost
7	Vse je dovoljeno, če le ni izrecno prepovedano	Vse je prepovedano, če le ni izrecno dovoljeno
8	Probleme vidijo kot priložnosti	Priložnosti vidijo kot probleme
9	Politično moč imata marketing in prodaja	Politično moč imajo finance in pravna služba
10	Odločajo aktivni zaposleni	Odloča korporacijsko osebje
11	Odgovornost ni usklajena z avtoriteto	Avtoriteta ni usklajena z odgovornostjo
12	Management vodi organizacijo	Organizacija vodi management
13	Management jezdi na momentumu	Management jezdi na inerciji
14	Sprememba managementa vodi k spremembi organizacijskega vedenja	Za spremembo organizacijskega vedenja je potrebna sprememba sistema
15	Organizacija potrebuje svetovalce	Organizacija potrebuje rešitelje
16	Organizacija je usmerjena v prodajo	Organizacija je usmerjena v dobiček
17	Organizacija obstaja da ustvarja vrednost	Politične igre upravljajo s sprejemanjem odločitev

Vir: I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c, str. 117.

Organizacije v stopnjah staranja praviloma potrebujejo zunanjo intervencijo. Zaradi izgube podjetniške vloge, naraščajoče birokracije ter oddaljevanja od usmerjenosti k strankam podjetje izgublja svojo vitalnost, konkurenčnost in pozitivno organizacijsko kulturo. Potreben je organizacijski terapevt, ki preuredi organizacijsko strukturo in strukturo moči ter določi vizijo in cilje, ki se spreminjajo glede na stopnjo življenjskega cikla organizacije, kot je prikazano na Sliki 10. Črtkaste črte na Sliki 10 predstavljajo stopnje staranja organizacije, polna pa stopnje rasti (Adizes, 2004c, str. 117-147).

Slika 10: Spreminjanje ciljev organizacije skozi stopnje življenjskega cikla



Vir: I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c, str. 141.

- **Aristokracija**

Nadaljnji padec podjetniškega duha je posledica izogibanja konfliktom, zaradi česar se uvajanje sprememb drastično zmanjša. S temi ukrepi se organizacija vztrajno oddaljuje od zadovoljevanja potreb in želja strank kot tudi trga. Značilnosti organizacij v stopnji aristokracije (angl. *Aristocracy*) so sledeče:

- zmanjšanje pričakovanja rasti,
- minimalen interes za osvojitve novih trgov in tehnologij, če že, jih uresničujejo s pomočjo prevzemov drugih podjetij,
- osredotočenost na pretekle dosežke in ne na vizijo prihodnosti,
- pojavlja se velik dvom in nezaupljivost do sprememb,
- izdatna sredstva se namenjajo kontrolnim sistemom, ugodnostim zaposlenih in objektom,
- zanimanje je usmerjeno v kako, in ne, zakaj so določene stvari narejene,
- zaradi velikih zalog denarnih sredstev so pogosto same tarče prevzemov.

Zaradi zmanjševanja prilagodljivosti upade zmožnost za doseg in proizvodnjo rezultatov. Cilji organizacije so najpogosteje kratkoročni in netvegani, odločanje pa postane zelo težavno, saj se pojavlja veliko administrativnih ovir. Zaradi želje po dvigu dobičkonosnosti, organizacije na stopnji aristokracije dvigujejo prihodke od prodaje z dvigovanjem cen izdelkov in ne s povečano prodajo ali z zmanjševanjem stroškov, kar pripelje do zmanjševanja tržnega deleža in organizacijo vodi v naslednjo stopnjo, imenovano mesto Salem (Adizes, 2004c, str. 153-171).

- **Mesto Salem**

Zaradi neaktivnosti managementa ter odlašanja s spremembami so problemi, kot so padec tržnega deleža, negativen denarni tok ter nesposobnost zadržanja dobrega kadra v organizaciji povzročili veliko krizo. Poleg pojave velikih notranjih bojev, ki izčrpavajo organizacijo, so značilnosti stopnje mesto Salem (angl. *Salem city*) še naslednje:

- osredotočenost na iskanje krivca za probleme in ne na njihovo reševanje,
- namesto s problemi organizacije se zaposleni ukvarjajo z medsebojnimi konflikti,
- paranoja organizaciji onemogoča njeno normalno delovanje,
- notranji boji odvrnejo pozornost od zadovoljevanja potreb strank.

Zaradi nastalih problemov in iskanja krivcev za njihov nastanek se najpogosteje odpusti podjetnike, ki zasedajo najvišje položaje na področjih strateškega planiranja, raziskav in razvoja, prodaje ter marketinga, z obtožbami o neustreznih odločitvah, odnosu, izbiri trgov ter razvoju napačnih produktov in storitev. Zaradi individualnih interesov, konfliktov in reševanja položaja posameznikov se nazadovanje organizacije še pospešuje. Ta cikel se nadaljuje, dokler podjetje ne bankrotira ali preide v stopnjo birokracije (Adizes, 2004c, str. 171-174).

- **Birokracija**

Organizacije na stopnji birokracija (angl. *Bureaucracy*) imajo skozi zunanjo podporo, tudi s pomočjo nacionalizacije s strani državnih oblasti, umetno podaljšano življenjsko dobo. To se zgodi zaradi političnih interesov in zagotavljanja delovnih mest za vsako ceno. Na tej stopnji uspeva zgolj vloga administracije, kar privede do popolne birokratizacije ter nesposobnosti doseganja rezultatov in zadovoljevanja potreb strank. Nekatere druge značilnosti stopnje so še:

- veliko sistemov, ki ne služijo nobenemu funkcionalnemu namenu,
- organizacija ni v stiku s svojim okoljem, pozornost namenja zgolj sama sebi,
- stranke morajo skozi zapletene pristope, da bi prišle preko sistema zapor.

Vodstvo birokratskih organizacij je nezahtevno, saj se z vsem strinja, vendar je doseženega zelo malo, kar ima dejansko vrednost. Odvisni so od zadovoljstva in volje politike. Ko organizacija postane politično breme, se ji denarna sredstva ukinejo in organizacija umre. Organizacijska smrt je možna tudi s spremembo zakonodaje, ki ukine monopol organizacije. Brez usmerjenosti k potrebam strank, iniciative po spremembah, timskega dela, nadzora nad stroškovnim računovodstvom, marketinga in razvoja produktov je organizacija obsojena na smrt. Organizacije v birokraciji potrebujejo za svojo revitalizacijo dolgoročno terapijo in drastične spremembe (Adizes, 2004c, str. 174-181).

- **Smrt**

Organizacijsko smrt (angl. *Death*) Adizes definira kot pomanjkanje sredstev za plačilo zaposlenih za njihovo delo ter odsotnost predanosti organizaciji. Zaposleni na tej stopnji ne vidijo smisla za opravljanje svojega dela in prihajanje na delovno mesto. V primeru, da ni politične volje oz. zunanjega vpliva, ki organizacijo umetno vzdržuje pri življenju, lahko smrt nastopi že pred stopnjo birokracije (Adizes, 2004c, str. 181).

3.8.5 Primerjava nekaterih modelov življenjskega cikla organizacije z Adizesovim

Po predhodni preučitvi in predstavitvi nekaterih modelov življenjskega cikla organizacije bom na tem mestu izpostavil določene skupne značilnosti, ki jih imajo posamezni modeli z Adizesovim modelom, ter navedel tudi tiste, po katerih se model razlikuje od preostalih.

- Izmed vseh modelov življenjskega cikla organizacije ima Adizesov največ stopenj (5 stopenj rasti in 5 stopenj padanja).
- Adizesov model govori o doseganju stopnje vrhunca, na kateri se lahko podjetje obdrži in tudi povrne, v primeru, da jo je že prešlo.
- Adizesov model vsebuje 5 stopenj tako imenovanega padanja, nazadovanja oziroma staranja organizacije.

- Greiner omenja probleme, katerih rešitev omogoči napredek v naslednjo stopnjo cikla (Greiner, 1997, str. 408).
- Prav tako Greiner trdi, da organizacijska struktura vpliva na strategijo in ne obratno.
- Churchill in Lewis (1993, str. 30) omenjata, da se podjetja na določeni stopnji rasti srečujejo s podobnimi problemi ter da imajo različni dejavniki v različnih stopnjah različni pomen (kadri, vodstvo, finančna sredstva idr.).
- Prav tako nekateri avtorji kot na primer Chandler, Greiner in Kazanjian navajajo, da se na vsaki stopnji pojavljajo problemi, katerih reševanje zahteva različno kombinacijo znanj (Čolič, 2004, str. 13).
- Smith, Mitchell in Summer (1985, str. 817) navajajo, da je pri določanju prioritet višjega managementa potrebno upoštevati fazo življenjskega cikla organizacije.
- Sull in Houlder (2006, str. 32) govorita, da različne stopnje potrebujejo različne stile managementa.
- Avtorja Miller in Friesen (1984, str. 1177) pa, da si stopnje življenjskega cikla ne sledijo po nekem vnaprej določenem zaporedju.
- Kazanjian in Drazini (1989, str. 1491) menita, da rešitev določenih problemov, značilnih za trenutno stopnjo, vodi do novih problemov v naslednji stopnji življenjskega cikla.
- Ista avtorja menita, da vsak sklop problemov zahteva organizacijske spremembe.
- Model Scotta in Brucea predvideva, da ne gredo vse organizacije enako hitro skozi stopnje življenjskega cikla ter da je proaktivnost vodstva obvezna (Scott & Bruce, 1987, str. 45-53).
- Adizes kot edini avtor zagovarja, da je njegov model primeren za vse vrste organizacij, ne glede na kulturo, tehnologijo, panogo ali velikost organizacije.
- Greiner omenja tako imenovane »revolucije« ob koncu vsake stopnje, ki jih Adizes sicer opiše kot potrebne spremembe za doseg naslednje stopnje cikla.
- Za ugotavljanje stopnje organizacije na življenjskem ciklu tudi Greiner uporablja identifikacijo notranjih problemov organizacije.
- Isti avtor govori o omejeni organizacijski (managerski) energiji, ki mora biti usmerjena v reševanje problemov, značilnih za trenutno stopnjo.
- Adizesov model identificira potreben stil managementa za vsako stopnjo življenjskega cikla organizacije.
- Greiner prav tako govori o prilagodljivosti vodstva, ki mora predvideti prihajajoče probleme in delovati preventivno ter poznati značilnosti stopenj življenjskega cikla organizacije.
- Isti avtor omenja, da vsako evlucijsko obdobje (stopnjo) označuje prevladujoč poslovni slog, stil managementa, ki je potreben, da se doseže rast in napredek.
- Brdnik govori, da za razliko od živih bitij, za katere je značilna finalnost, organizacijska smrt ni potrebna, prav tako za organizacije ne velja ireverzibilno zaporedje življenjskih stopenj. Naloga vodstva je, da prepreči razvoj, ki bi pripeljal do stečaja ali likvidacije organizacije z neprestanim izvajanjem procesa revitalizacije (Brdnik, 2008, str. 8).
- Adizesov model narekuje zaporedje razvoja PAEI vlog na tipični in optimalni poti življenjskega cikla organizacije.

- Kot Adizesov model, tudi nekateri drugi govorijo o ključnih točkah razvoja organizacije, kot so vloga ustanovitelja, decentralizacija, formalizacija, prilagodljivost, delegiranje in druge.
- Prav tako so nekaterim modelom z Adizesovim skupne tako imenovane krize, ki predstavljajo oviro pri prehodu v naslednjo stopnjo (kriza managementa, avtonomije, pomanjkanja kontrole, birokracije in druge); po Adizesu so to abnormalni problemi in patološke stopnje življenjskega cikla.
- Adizesov model, sodeč po zapisu Quinn in Camerona (1983, str. 39), kot edini upošteva tako rast organizacije kot tudi njen zaton.

Navedel sem zgolj nekatere podobnosti in razlike med določenimi modeli življenjskega cikla organizacije ter Adizesovim. Dejansko je podobnosti mnogo, kar nakazuje na dejstvo, da Adizesov model ni revolucionaren, vseeno pa obstaja nekaj ključnih konceptov, ki ga ločijo od preostalih in zagotavljajo njegovo edinstvenost. Te bom v praktičnem delu magisterija tudi predstavil.

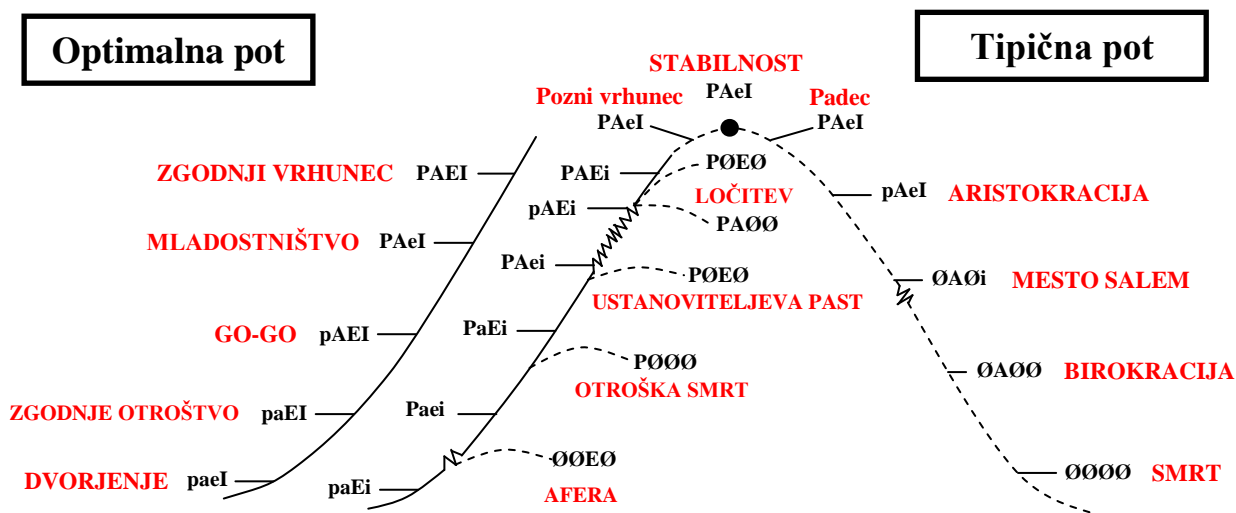
3.9 Razvoj PAEI vlog v življenjskem ciklu organizacije

Za dolgoročno in kratkoročno uspešnost in učinkovitost mora organizacija razviti in zagotoviti dominantno izvajanje PAEI vlog štirih različnih področij delovanja. Zaradi nekompatibilnosti vlog proizvodnje, administracije, podjetništva ter integracije se morajo le-te razvijati v določenem zaporedju ter se nenehno usklajevati. Implementacija novih vlog v organizaciji poteka skozi proces reševanja problemov, njen cilj pa je njihova institucionalizacija. V primeru odsotnosti katerekoli vloge ali nedelovanja obstoječih vlog organizacijski razvoj in napredovanje v življenjskem ciklu organizacije obstane.

Organizacija lahko na svoji poti skozi življenjski cikel sledi tipični ali optimalni poti razvoja. Ti se razlikujeta po zaporedju, v katerem se vloge razvijajo, ter po pomembnosti in moči vloge integracije. Poznavanje značilnosti modela življenjskega cikla organizacije in značilnosti posameznih stopenj nam omogoča razumevanje razvoja organizacije ter njenih potreb po določenih vlogah na posamezni razvojni stopnji. S tem postane razvoj vlog skozi življenjski cikel predvidljiv, z njim pa tudi nastanek morebitnih problemov, ki se pojavijo z odsotnostjo ali nezadostnostjo potrebnih vlog.

Kot nastanek problemov pa postane predvidljivo tudi njihovo odpravljanje s pomočjo razvoja manjkajočih ali nezadostnih vlog. Med stopnjami rasti mora organizacija razvijati vloge in jih integrirati, med stopnjami staranja pa mora preprečiti njihovo izgubo ali razgradnjo. Ker se vloge na tipični poti življenjskega cikla ne razvijajo hkrati, so prioriteta tiste, ki jih organizacija potrebuje v trenutni in naslednji stopnji razvoja.

Slika 11: Razvoj vlog na tipični in optimalni poti življenjskega cikla organizacije



Vir: I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c, str. 234 in 397.

Na Sliki 11 leva krivulja prikazuje optimalno pot življenjskega cikla organizacije (polna črta – od stopnje dvorjenja do stopnje zgodnjega vrhunca), razvoj vlog na njej ter zahtevane stile managementa posamezne stopnje. Optimalna pot nima stopenj staranja, saj se lahko temu procesu na optimalni poti izognemo. Krivulja na desni strani pa predstavlja 10-stopenjsko tipično pot življenjskega cikla organizacije (stopnji poznega vrhunca in padca Adizes glede na vedenje organizacije združi v stopnjo, imenovano stabilnost, z zapisom managerskih vlog: PAeI, medtem ko je na stopnji mladostništva potrebna sprememba vodstvenega stila dvakrat, in sicer: iz PaEi v PAeI ter kasneje v pAEi).

3.9.1 PAEI vloge ter stili managementa na tipični poti življenjskega cikla

- Stopnja dvorjenje: tipični stil managementa: paEi

Na stopnji dvorjenja je najpomembnejša vloga podjetništva, saj proizvaja proaktivno vedenje, identificira prihodnje potrebe v sedanosti ter sprejema tveganje za zadovoljevanje teh potreb. Abnormalen stil managementa na stopnji dvorjenja je 00E0 z imenom požigalec, ki povzroči patološko stopnjo, imenovano afera.

- Stopnja zgodnje otroštvo: tipičen stil managementa: Paei

V zgodnjem otroštvu je pomemben razvoj vloge proizvodnje, saj je potrebno doseganje rezultatov, prodaje. Abnormalen stil managementa, ki se pojavlja na tej stopnji, je P000, imenovan tudi samotni jezdec, ki povzroči patološko stopnjo, imenovano otroška smrt.

- Stopnja Go-go: tipičen stil managementa: PaEi

S popolnoma razvito vlogo proizvodnje se pozornost ponovno usmeri v vlogo podjetništva ter njeno usklajevanje z vlogo proizvodnje. Abnormalni stil managementa, ki se pojavlja na tej stopnji, je POE0, ki povzroči patološko stopnjo, imenovano ustanoviteljeva ali družinska past.

- Stopnja mladostništvo: tipičen stil managementa: PAei in pAEi

Zaradi njune nekompatibilnosti je za stopnjo mladostništva značilen boj med vlogama administracije in podjetništva. V začetnem delu stopnje mladostništva se mora kot prva razviti PA kombinacija vlog, kasneje pa kombinacija AE. Za prehod v naslednjo stopnjo je potrebna sistematizacija procesa odločanja ter profesionalizacija managementa. To je naloga administracije tekom prve kombinacije vlog. Druga kombinacija pa povrne vlogo podjetništva, ki ne predstavlja več konflikta z vlogo administracije, ki je institucionalizirana. V primeru, da je boj med vlogama administracije in podjetništva destruktiven in vloga administracije prevlada nad vlogo podjetništva, nastane abnormalen stil managementa PA00 oziroma v obratnem primeru POE0. Oba abnormalna stila managementa privedeta do stanja ločitve.

- Stopnja zgodnji vrhunec: tipičen stil managementa: PAEi

Z razvojem vseh vlog organizacija vstopi v stopnjo vrhunca. Organizacije na tej stopnji posedujejo talent in disciplino, vizijo in samokontrolo ter osredotočenost na kvaliteto in kvantiteto. Z izgubo vloge podjetništva prične organizacija zapuščati stopnjo vrhunca oziroma kaže prve znake staranja, saj vloga podjetništva predstavlja prilagodljivost, ki je ključni dejavnik za obstanek organizacije na stopnji vrhunca.

- Stopnja stabilnost (pozni vrhunec/padec): tipičen stil managementa: PAeI

Ta stopnja se prične s padanjem vloge podjetništva, na račun katerega sledi vzpon vloge integracije. V tem primeru pomeni vloga integracije integracijo interesov.

- Stopnja aristokracija: tipičen stil managementa: pAeI

Z daljšim upadanjem oziroma odsotnostjo vloge podjetništva sledi padec vloge proizvodnje, ki je posledica zastarele tehnologije, odsotnosti inovacij in podobno. Pomembna postane forma, ne funkcija. Prisoten je tudi odpor do prevzemanja tveganja.

- Stopnja mesto Salem: tipičen stil managementa: 0A0i

Značilno za stopnjo je dominacija vloge administracije. Organizacije izvajajo, kar lahko, in ne, kar bi morale. Vlog proizvodnje in podjetništva praktično ni, kar staranje še pospeši.

- Stopnja birokracija: tipičen stil managementa: 0A00

V birokraciji dominira zgolj vloga administracije ter neprimeren stil managementa, imenovan birokrat. Organizacija ni sposobna proizvajati rezultatov, pri življenju pa se jo ohranja umetno le zaradi interesov politike.

- Stopnja smrt: tipični stil managementa: 0000

Odsotnost vlog je popolna, organizacija je mrtva (Adizes, 2004c, str. 237-260).

3.9.2 PAEI vloge ter stili managementa na optimalni poti življenjskega cikla

Za razliko od zaporednega razvoja posamičnih PAEI vlog, kot poteka na tipični poti skozi stopnje življenjskega cikla, organizacija na optimalni poti razvija vse vloge hkrati. Ker so problemi posledica odsotnosti posameznih vlog, se jim na optimalni poti lahko povsem izognemo.

Vloga integracije igra na optimalni poti glavno vlogo. Če se na tipični poti kot prva razvije vloga podjetništva, potem je to na optimalni poti vloga integracije. Integracija je dejavnik, ki zavira staranje ter skrbi za notranjo povezanost organizacije, zaradi česar je ta močnejša. **Notranja integracija** poveča sposobnost organizacije za doseganje skupnih ciljev ter skozi oblikovanje močne organizacijske kulture, vizije in vrednot poveča učinkovitost in uspešnost integriranih zaposlenih (Adizes, 2004c, str. 377-398). Večja ko je moč integracije, manj je potrebne notranje politike in marketinga za usklajevanje in delo, kar vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije, saj, kot navaja Adizes, je uspeh organizacije funkcija zunanjega nasproti notranjem marketingu (uspeh=zunanji/notranji marketing) (Adizes, 2002f). Poleg posrednega zagotavljanja uspešnosti organizacije vloga integracije tudi olajša razvoj preostalih vlog, njihovo usklajevanje ter prehode in zamenjave stilov managementa med posameznimi stopnjami življenjskega cikla, medtem ko konfliktov med vlogami praktično ni. Z močno notranjo integracijo je lažja tudi institucionalizacija vlog ter prenos moči in avtoritete, zaradi česar je olajšano doseganje CAPI (opis koncepta CAPI podajam v nadaljevanju). Ker je optimalna pot omejena zgolj na stopnje rasti, saj stopnje staranja niso potrebne in se jim lahko na optimalni poti izognemo, je razvoj vlog na njej (od stopnje dvorjenja do stopnje zgodnjega vrhunca) sledeč: paeI, paEI, pAEI, PAeI in PAEI. Primerjava razvoja vlog na tipični in optimalni poti življenjskega cikla organizacije je predstavljena na Sliki 11 (Adizes, 2004c, str. 377-398).

Adizes sicer integracijo, ki ji na optimalni poti pripisuje ključno in najpomembnejšo vlogo, deli na zunanjo in notranjo. **Zunanja integracija** predstavlja stopnjo povezanosti organizacije s svojim okoljem ter uspešnost njene integracije lastnih sposobnosti glede na priložnosti na trgu. Notranja integracija pa je odraz medsebojnega spoštovanja in zaupanja zaposlenih, ki se odraža v notranji kooperaciji in ima prioriteto pred zunanjo. Ko organizacija doseže notranjo in zunanjo integracijo, je deležna vzdržnih in predvidljivih rezultatov (Adizes, 2004c, str. 338-340). Potočnik (2006, str. 34) navaja še naslednje koristi, ki jih je podjetje deležno z integracijo vseh

svojih sistemov: izboljšana procesna infrastruktura, boljša učinkovitost procesov in procesnih aktivnosti ter ponavljajočih se procesnih postopkov, z boljšo kooperacijo pri delu pa se izboljša tudi komunikacija med zaposlenimi. Tič in Strašek (2004, str. 50-53) omenjata, da imajo ob integraciji vsa podjetja sebi lastne, specifične koristi, obstajajo pa nekatere, ki so značilne za vse, in sicer: boljše obvladovanje tveganja, racionalizacija virov, izboljšanje celostne podobe organizacije, izboljšanje organizacijske izvedbe, večje zadovoljstvo zainteresiranih strani ter zmanjševanje in obvladovanje kompleksnosti. Slovenska podjetja so v anketi leta 2004 razvrstila kriterije za integracijo po pomembnosti od vrha navzdol: jasnost nalog, odgovornosti in pooblastila zaposlenih, poenotenje postopkov, preglednost integriranega sistema vodenja, učinkovitost integriranega sistema vodenja ter poenotenje dokumentov.

Proces, nasproten integraciji, pa je dezintegracija. Notranja dezintegracija se kaže v tako imenovanem notranjem marketingu, ki je čas in trud, ki ga zaposleni namenijo predstavljanju in dokazovanju lastnih idej preostalim zaposlenim. Dezintegracija je posledica sprememb, katerim se podsistemi organizacije različno hitro prilagajajo. To (pre)počasno prilagajanje lahko spremljajoče probleme sprememb sčasoma spremeni v krize in razpad podsistemov, pri čemer je hitrost dezintegracije odvisna od hitrosti nastajanja sprememb (Adizes, 2009, str. 20-24). Da bi se izognili razpadu podsistemov ter dezintegraciji, je potrebno stremeti k skladnemu razvoju vseh štirih podsistemov, katerih popolna sinhronizacija pa zaradi neprestanih sprememb ni mogoča (Adizes, 2009, str. 45):

1. podsistem: hierarhije, vizije, vrednot, poslanstva in strategije,
2. podsistem: strukture odgovornosti,
3. podsistem: avtoritete, moči in vpliva,
4. podsistem: spodbud (nagrajevanja).

Za integracijo ima vsak sistem omejeno količino energije, s katero razpolaga in jo porablja za razvijanje vlog, njihovo sinhronizacijo, izvajanje že prisotnih vlog, doseganje CAPI in drugo. Zato na tipični poti ni mogoče razvijati vseh vlog hkrati, saj se veliko energije porabi za sinhronizacijo obstoječih vlog ter razvoj naslednje, medtem ko se na optimalni poti energija zaradi močne vloge integracije ne porablja za medsebojno sinhronizacijo vlog, ampak za njihov vzporeden razvoj (Adizes, 1999, str. 221-223).

3.10 Vzvodi managementa organizacije – sistem CAPI

Problem je nezaželen in/ali nepričakovan rezultat ali proces, na katerega lahko vplivamo. Management mora problem definirati tako, da ga lahko odpravi, za kar pa mora imeti: avtoriteto, moč in vpliv. Ti trije vzvodi dajejo managementu možnost, da opravi zeleno delo.

3.10.1 Avtoriteta, moč in vpliv

Avtoriteta je pravica sprejetja ali nesprejetja odločitve. Ta pravica je formalna in vezana na delovno mesto posameznika, ne glede na njegovo izobrazbo ali povezave. Od stopnje dvorjenja

do mladostništva je avtoriteta v domeni ustanovitelja. V mladostništvu pa se pojavi boj za avtoriteto med vlogo administracije in podjetništva, saj na tej stopnji organizacija preraste ustanovitelja, s čimer se prične delegiranje avtoritete in odgovornosti. Zaradi neprestanih sprememb pa v nobenem trenutku ne pride do njunega ravnotežja, kar je normalno. V stopnji vrhunca je avtoriteta institucionalizirana in sistematizirana v upravi organizacije (Adizes, 2004c, str. 263).

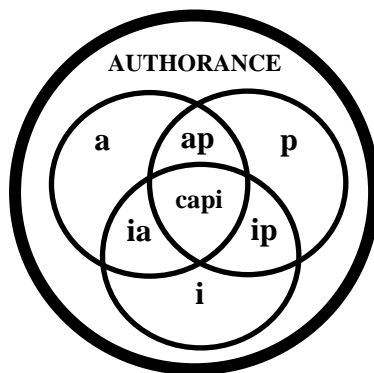
Moč je drugi managerski vzvod za implementacijo odločitev, ki predstavlja zmožnost kaznovanja in nagrajevanja. Moč posameznika je odvisna od naše potrebe po njegovem sodelovanju ter monopolu, ki ga ima posameznik nad tem, kar želimo. V stopnji dvorjenja jo posedujejo zunanji deležniki (družina, prijatelji, bankirji), tekom stopnje zgodnjega otroštva preide na zaposlene, ki proizvajajo rezultate, v stopnji mladostništva jo ima finančni oddelek, na stopnji vrhunca se končno institucionalizira in združi z avtoriteto. Od vrhunca naprej se pomen moči večja, saj avtoriteta in vpliv izgubljata pomen. Na stopnji mesto Salem je vzvod vplivanja na vedenje in odločanje zgolj še moč (Adizes, 2004c, str. 264).

Vpliv je zmožnost delovanja na ljudi brez uporabe avtoritete ali moči. Njegovi učinki so popolnoma prostovoljni. Navadno izvira iz informacij, ki prepričajo ljudi v želeno vedenje. Ob ustanovitvi organizacije ima vpliv pomembno vlogo, saj ni dejanske avtoritete, moč pa izvira iz zunanjih deležnikov. Tekom stopnje zgodnjega otroštva vzvod vpliva izgine in se nato ponovno pojavi v stopnji go-go, integriran skupaj z močjo in avtoriteto v ustanovitelju. Tehnokrati prevzamejo vzvod vpliva v mladostništvu, ki pa se v stopnji vrhunca prenese na management, ki poseduje CAPI. Od stopnje padca naprej se pomembnost vpliva skupaj z močjo večja, saj avtoriteta strmo pada (Adizes, 2004c, str. 264).

3.10.2 CAPI in Authorance

Kot sem že omenil, managerji za doseganje zelenega vedenja zaposlenih ter implementacije odločitev uporabljajo tri vzvode: avtoriteto (angl. *authority* - a), moč (angl. *power* - p) in vpliv (angl. *influence* - i). Njihov medsebojni odnos ter variacije, ki pri tem nastajajo, so prikazani na Sliki 12.

Slika 12: Sistem CAPI in Authorance



Vir: I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c, str. 265.

Kombinacija: avtoriteta (a) in moč (p): avtorizirana moč (ap)

Kombinacija: moč (p) in vpliv (i): indirektna moč (ip)

Kombinacija: avtoriteta (a) in vpliv (i): profesionalna avtoriteta (ia)

Kombinacija vseh treh vzvodov je CAPI: združena avtoriteta, moč in vpliv

Kombinacija vseh vzvodov pa predstavlja tako imenovani Authorance: a+p+i+ip+ap+ia+capi

Vodstvo pri svojem manageranju in reševanju problemov uporablja različne vzvode ali njihove kombinacije, vedno pa stremlje k dosegu CAPI (angl. *Coalesced authority, power and influence*), ki vsebuje vse tri vzvode hkrati in ima zato globlji in močnejši vpliv. Zelo redko posameznik poseduje CAPI, zato mora management ustvariti okolje skupnega interesa, v katerem bodo različni nosilci vzvodov skupaj dosegli CAPI. Zaradi različnih interesov skupin, ki so nosilci vzvodov, pogosto nastajajo konflikti med člani CAPI, kar lahko onemogoči sprejemanje odločitev ter implementacijo idej. Nosilci vzvodov morajo doseči skupni kompromis in dolgoročno zadovoljstvo, četudi to pomeni sprejemanje kratkoročnih odrekajev. Ta kompromis pa je mogoč zgolj na podlagi medsebojnega zaupanja in spoštovanja sodelujočih. S poznavanjem interesov in medsebojnih odnosov članov CAPI je mogoče predvideti uspešnost dogovora in implementacije sprejetih odločitev v organizaciji (Adizes, 2004c, str. 264-269).

3.10.3 CAPI skozi življenjski cikel organizacije

CAPI meri kontrolo, moč in predvidljivost organizacijskega vedenja, nanj pa vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Razgradnja zaradi notranjih dejavnikov nastane, ko osebni interesi prevladajo nad interesi in potrebami organizacije, zunanji vzrok razgradnje pa je lahko politika. Tako lokacija CAPI kot tudi avtoritete, moči in vpliva variirajo skozi življenjski cikel organizacije. Ob njenem rojstvu je CAPI konsolidiran v ustanovitelju. Tako ostane do stopnje mladostništva, v kateri se prične boj med profesionalnimi managerji ter ustanovitelji. Na stopnji vrhunca je CAPI stabiliziran in institucionaliziran med upravo, nadzornim svetom, delničarji in ustanoviteljem. Po stopnji aristokracije prične razpadati in je skoraj ničelna na stopnji mesto Salem. Ko CAPI ni več mogoče doseči, je organizacija možgansko mrtva (Adizes, 2004c, str. 278-281).

3.10.4 Organizacijski kolonializem

Pri doseganju CAPI ter določanju organizacijskih ciljev ima lahko organizacija z več profitnimi centri probleme razumevanja, usklajevanja in doseganja dogovorov in rezultatov. Celotni organizaciji lahko sicer enostavno določimo stopnjo življenjskega cikla, vendar pa ta cikel in stopnja ne odražata dejanske stopnje posamezne divizije ali oddelka. Organizacije združujejo svoje enote, oddelke ali divizije, čeprav so te lahko na različnih stopnjah lastnih življenjskih ciklov. Pri velikih korporacijah ni nenavadno, da so nekateri centri na stopnji go-go, drugi na stopnji vrhunca, spet tretji v aristokraciji. Ker organizacije na stopnji aristokracije pogosto prevzemajo podjetja na stopnji go-go, podjetja na stopnji go-go pa podjetja na stopnji zgodnjega otroštva, lahko to privede do organizacijskega kolonializma, kjer vsi vodilni managerji posameznih podjetij, divizij poročajo svojim nadrejenim v nadrejenemu podjetju. Tako podjetje na stopnji zgodnjega otroštva poroča podjetju na stopnji go-go, ta pa podjetju na stopnji

aristokracije. Problem nastane, ko prične nadrejeno podjetje svoje želje in lastne cilje vsiljevati podrejenemu podjetju, ki pa ni na isti stopnji razvoja, pri čemer nadrejeno podjetje zanemari dejstvo, da so cilji (kot je prikazano na Sliki 10) na vsaki stopnji življenjskega cikla različni. To stanje je nefunkcionalno za obe vpleteni podjetji, še posebej za podrejeno, za katerega je lahko to celo usodno (Adizes, 2004c, str. 319).

3.11 Staranje organizacije

Prvi znaki začetka procesa staranja organizacije se začnejo kazati med stopnjo vrhunca in stopnjo Stabilnosti - v območju Somraka, imenovanem tudi Pozni vrhunec. Od stopnje Stabilnosti naprej pa se organizacija smatra popolnoma zajeta v proces staranja (Adizes, 2002d), ki nastopi ob izgubi prilagodljivosti, kar se kaže skozi (Adizes, 2005, str. 144-158):

- Zaradi uspešnosti poslovanja na stopnji vrhunca se pojavi želja po institucionalizaciji kratkoročne osredotočenosti za ohranjanje trenutnega stanja.
- Pojavi se upad kreativnosti, podjetništva ter težnje po uvajanju inovacij. Temu sledi upad razvoja in raziskav, posledica česar je odsotnost novih produktov in zastarela tehnologija.
- Vedno več pozornosti je namenjene notranji politiki in ne zadovoljevanju strank in trga.
- Forma postane pomembnejša od funkcije, povečuje se dezorganizacija.
- Vedno težje je ocenjevati dosežke posameznika, saj se v starajoči organizaciji izgublja povezava med avtoriteto in odgovornostjo.
- Organizacija postaja izrazito hierarhična, njena sposobnost reakcije pa močno upade.
- Dobičkonosnost je lahko še prisotna na račun dviga cen, ne pa prodaje, kar sčasoma povzroči padec tržnega deleža.
- Vedno težje je tudi doseči soglasje ter s tem oblikovanje in sprejemanje odločitev.
- Sredstva se pogosto porabijo neproduktivno - za ugodnosti, infrastrukturo in dividende.
- V ospredje prihajajo zasebni interesi in ne interesi organizacije.
- Poruši se ravnotežje med samokontrolo in prilagodljivostjo, kontrola prevladuje.
- Moč se preusmeri z oddelkov razvoja, raziskav, proizvodnje, prodaje in marketinga na oddelka financ in administracije.
- Vrednost se ohranja s kratkoročnimi dosežki in ne z dolgoročnimi plani.

3.11.1 Vzroki staranja organizacije

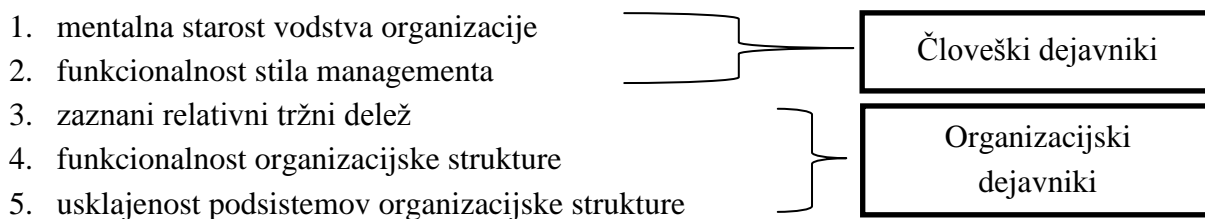
Staranje organizacije povzroča padec prilagodljivosti in povečanje kontrole, ki sta funkciji CAPI ter vloge podjetništva. Starajoče se organizacije pospešeno izgubljajo stik s svojim okoljem, ki se spreminja hitreje, kot se lahko same prilagajajo. Zunanja dezintegracija se prenaša in vpliva tudi na notranjo dezintegracijo in razpad sistema CAPI, različne interesne skupine namreč različno reagirajo na spremembe, zaradi česar nastane nemoč akcije in reakcije organizacije na spremembe v okolju. Ker visoka raven CAPI in vloge podjetništva pomeni visoko raven prilagodljivosti in kontrole, je potrebno razumeti razvoj obeh funkcij skozi življenjski cikel organizacije (Adizes, 2004c, str. 281).

3.11.2 Podjetništvo skozi življenjski cikel organizacije

Vloga podjetništva je ključna pri spreminjanju kulture organizacije na tipični poti. Z njenim nastankom se organizacija rodi, z njeno odsotnostjo začne propadati. Podjetništvo je potrebno nenehno kontrolirati in negovati, saj se njegova vloga skozi življenjski cikel spreminja. Institucionalizacija vloge na stopnji mladostništva zagotovi profesionalno sprejemanje odločitev ne glede na individualne preference, na stopnjah po vrhuncu vloga podjetništva izginja ter na stopnji mesto Salem povsem izgine (Adizes, 2004c, str. 281-286).

3.11.3 Dejavniki, ki vplivajo na vlogo podjetništva

Zaradi pomembnosti vloge podjetništva je potrebno prepoznati dejavnike, ki vplivajo na njen razvoj in obstoj, kar omogoča preventivne posege za ohranitev vloge pred njeno izgubo. Podjetništvo je funkcija razdeljenosti med želenim in pričakovanim, pri čemer Adizes izpostavi šest dejavnikov, ki vplivajo na to razdeljenost (Adizes, 2004c, str. 286-305):



Mentalna starost vodstva lahko povzroči neambicioznost organizacijskih ciljev ter odpor do sprejemanja tveganja. Zato je potreben primeren (funkcionalen) stil managementa, ki mora razvijati in podpirati oblikovanje in razvoj vseh potrebnih vlog za napredovanje organizacije v življenjskem ciklu. Dejavnik zaznanega relativnega tržnega deleža lahko ustvari napačno sliko dejanskega stanja ter zavre kreativnost in ambicioznost ciljev organizacije. Tem mora biti prilagojena organizacijska struktura, ki povzroča organizacijsko vedenje in kulturo ter spodbuja in neguje vloge, ki jih glede na stopnjo življenjskega cikla organizacija potrebuje (Adizes, 2004c, str. 281-317). Organizacijska struktura mora biti urejena horizontalno. Pri tem Tajnikar (2000, str. 177) dodaja, da je ena opaznejših razlik, ki se je zgodila pri podjetjih, spreminjanje tradicionalne vertikalne hierarhične organizacijske strukture v horizontalno timsko strukturo. Poleg tega mora organizacijska struktura zagotoviti združevanje organizacijskih enot glede na izvajanje PAEI vlog, omogočati in negovati raznolikost ter določiti jasne strukture odgovornosti, avtoritete in sistemov nagrajevanja (Adizes, 2002c).

V stopnjah rasti mora organizacijska struktura zaščititi vlogo administracije, ki deluje kot protiutež podjetništvu, v stopnjah staranja pa ravno obratno. Pod sistemi: organizacijske strukture, strukture odgovornosti, avtoritete ter pod sistem nagrajevanja pa se morajo za doseganje zelenega učinka nenehno usklajevati (Adizes, 2004c, str. 318).

3.11.4 Reverzibilnost staranja organizacije

Da bi podjetje izšlo iz procesa staranja, ki ga po Adizesovi metodologiji predstavljajo stopnje, ki se nahajajo na padajočem delu življenjskega cikla organizacije (življenjski cikel organizacije je prikazan na Sliki 9), je potrebno povrniti prilagodljivost organizacije, tudi s sprejetjem naslednjih ukrepov (Adizes, 2005, str. 158-162):

- zmanjšati plasti managementa ter decentralizirati organizacijo,
- za managerja nastaviti osebo, ki izraža stil podjetnika, ter sprejeti kadrovske okrepitve zaposlenih s stilom podjetnika in proizvajalca,
- v organizacijsko kulturo je potrebno vgraditi voljo po sprejemanju tveganja,
- odstraniti kar največ sistemov kontrole in odprodati neosnovne dejavnosti,
- preusmeriti zaposlene, procese in energijo v produkte ter zadovoljevanje strank,
- potrebna je sprememba izvora moči, kar vpliva na spremembo vedenja,
- potrebna je sprememba organizacijske strukture, v kateri morajo enote, odgovorne za spremembe, delovati ločeno in neodvisno od enot, zadolženih za rezultate (npr. marketing ločen od prodaje), pri čemer mora nova organizacijska struktura spodbujati in ustvarjati procese neprestanega izboljševanja (angl. *continuous-improvement engineering*),
- vzpostavitev sistema odgovornosti in dolžnosti ter navezujoč se sistem nagrajevanja, ki bo spodbujal zeleno vedenje, vezano na nove organizacijske cilje in poslanstvo podjetja,
- vzpostaviti okolje zavedanja medsebojne povezanosti ter potenciala skupnega delovanja.

Največji razlog neuspeha revitalizacije starajoče se organizacije je neznanje, kdaj in kako proces revitalizacije uvesti in izvesti, najpomembnejši dejavnik za zagotovitev uspeha procesa pa je soočenje z dejstvom, da se organizacija nahaja v procesu staranja. Po soočenju sledi izvedba stopnje Syndag™ ter implementacija 11-stopenjskega programa organizacijske transformacije (stopnjo Syndag™ opisujem pod naslovom Stopnja 1, imenovana Syndag™, program organizacijske transformacije pa v podpoglavju Enajst stopenj uvedbe Adizesove metodologije) (Adizes, 2005, str. 158-162). Adizes sicer navaja šest vitalnih elementov uspešne revitalizacije organizacije, in sicer: stil managementa, struktura organizacije, strategija organizacije, zaposleni, nagrajevanje ter planiranje in cilji (Adizes, 2005, str. 186-190).

Program organizacijske transformacije v svojem bistvu ne vsebuje odpuščanja zaposlenih ali krčenja poslovanja in proizvodnje, ampak njuno reorganizacijo in reinženiring. Zmanjševanje oziroma krčenje je potrebno zgolj na stopnji mesto Salem, kjer mora organizacija ukrepati hitro in odstraniti odvečne zaposlene, ki ne prinašajo rezultatov in dodane vrednosti. Na tej stopnji se poslovanje podjetja skrči zgolj na osnovno dejavnost ter tiste, ki proizvajajo dobiček. Absolutni management organizacije prevzame en človek, saj navadno ni časa za daljše postopke odločanja in doseganja konsenza. Pomembni so 16-tedenske projekcije denarnega toka, tedenski pregledi inventarja, zalog in terjatev ter detajlni računovodski podatki o stroških izven predvidenega proračuna. Opisani proces je zaradi razgrajenosti in togosti organizacije na stopnji mesto Salem daljši in intenzivnejši (Adizes, 2005, str. 188).

Sicer pa pri Adizesovem procesu revitalizacije oziroma 11-stopenjskem programu organizacijske transformacije ne gre za skokovito spremembo vseh vitalnih procesov, pač pa za postopno uvajanje sprememb in nenehno izboljševanje delovanja podjetja, ki se uresničuje skozi proces neprestanega ponavljanja izvajanja programa transformacije.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA HALCOM d. d.

4.1 O podjetju

Halcom, katerega ustanovitelj je g. Matjaž Čadež, je visokotehnoško podjetje, ki ponuja najsodobnejše programske rešitve plačilnih sistemov za finančne ustanove že od leta 1992. Skozi številne uspešno končane projekte ter s pridobljenim poglobljenim strokovnim znanjem je postalo podjetje vodilni ponudnik rešitev za plačilne sisteme v osrednji in jugovzhodni Evropi.

Podjetje trenutno deluje na 10-ih trgih (Albanija, Bosna in Hercegovina, Poljska, Iran, Kosovo, Črna gora, Katar, Srbija, Maroko in Slovenija), svoje rešitve so prodali že več kot 74-ih komercialnim bankam, štirim centralnim bankam in klirinškim hišam, Halcomove rešitve za e-bančništvo pa uporablja več kot 140.000 poslovnih uporabnikov ter nekaj sto tisoč fizičnih oseb.

Halcomova poslovna enota, imenovana Halcom CA (certifikatna agencija), je poslovni registrirani overitelj za izdajanje kvalificiranih digitalnih potrdil na pametnih karticah, ki z enim digitalnim potrdilom omogoča dostop do več računov pri različnih bankah (14 slovenskih ter 59 tujih) in slovenskih spletnih portalov. Danes se njihova digitalna potrdila uporablja v 37-ih državah sveta.

Podjetje Halcom je eno od najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji na področju informacijskih tehnologij, saj je družba v 20-ih letih svojega obstoja brez prekinitev povečevala prihodke od prodaje (20 let rasti družbe Halcom, 2013).

4.2 Osnovni podatki podjetja

Podjetje Halcom je registrirano za opravljanje osnovne dejavnosti oskrbe z računalniškimi programi in svetovanje (62.090). V celotni skupini Halcom je redno zaposlenih približno 154 delavcev, čisti prihodki od prodaje so v letu 2012 znašali 10,5 milijonov evrov, vrednost aktive pa znaša dobrih 10 milijonov evrov. Po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah (55. člen) spada podjetje med srednje velike družbe, za katere zakon predvideva (Zakon o gospodarskih družbah 2008) izpolnjevanje dveh izmed spodaj navedenih meril. Kljub temu se pri pripravi konsolidiranega letnega poročila zaradi hčerinskih družb skupina Halcom smatra kot veliko podjetje (Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1, 2013).

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov.

Halcom d. d. je delniška družba z enotirnim sistemom upravljanja s sedežem v Ljubljani. Upravni odbor podjetja sestavljajo: **Matjaž Čadež** (predsednik upravnega odbora), **dr. Marko Šega** (glavni izvršni direktor) ter **dr. Mirko Mušič** (neizvršni direktor).

Panoga in prizadevanja podjetja narekujejo delovanje v skladu z nekaterimi ISO standardi. Presojevalci mednarodne certifikatne agencije BVQI (pt. *Bureau veritas quality international*) so oktobra 2003 Halcomu podelili certifikat za standard kakovosti ISO 9001, januarja 2010 pa certifikat za sistem varovanja informacij po standardu ISO 27001:2005. Celotna Halcom skupina posluje v skladu s pravili ISO 27001, kar v Ljubljani, Beogradu in Sarajevu na letni osnovi potrjuje tudi zunanja presoja. To za Halcomovo poslovanje pomeni priznanje, da je njihovo poslovanje skladno z najboljšimi praksami vodenja podjetij v svetu, na podlagi katerih so standardi kakovosti tudi oblikovani. Z njihovim ohranjanjem podjetje dokazuje, da ustrezno vzdržuje in nadgrajuje identificirane poslovne procese, prepoznane in z zakonsko regulativo usklajene cilje, primerno določene odgovornosti ter vodi pregledno in učinkovito poslovanje (Halcomovi certifikati, 2013).

4.3 Poslovanje podjetja

Konsolidirani podatki skupine Halcom d. d. kažejo, da je imelo podjetje v letu 2012 za 10 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje, od česar je delež prihodkov tujih trgov 54 %, domačega pa 46 %. V letu 2012 je podjetje Halcom odprlo tudi podjetje v Dubaju, ki skrbi za trge Srednjega vzhoda in severne Afrike. Halcom je tudi partner nekaterim evropskim bančnim skupinam, med drugim eni največjih bančnih skupin v Evropi za področje prebivalstva, kar mu odpira vrata v nove banke na še desetih trgih. Podjetje je od ustanovitve do vključno leta 2011 ustvarjalo stalno rast čistih prihodkov od prodaje ob obvladovanih stroških. V zadnjih štirih letih so prihodki podjetja v povprečju rasli z 12 % letno, število zaposlenih pa se je povečevalo s 14 % letno ob še vedno visokem dobičku. Izvoz podjetja se stalno povečuje, v kriznem času celo občutneje (20 let rasti družbe Halcom, 2013).

Hitra rast, odpiranje novih trgov in razvoj čedalje kompleksnejših rešitev in storitev od podjetja zahtevajo prožnost pri organizacijskem prilagajanju novim razmeram. Po preoblikovanju v delniško družbo je podjetje Halcom d. d. postalo krovna družba za skupino povezanih enot in podjetij. Odločilni koraki preoblikovanja družbe so bili storjeni v letu 2005, ko so pri Halcomu opravili poglobljeno analizo o ustreznosti prihodnje organizacijske strukture ter pripravili strategijo preoblikovanja družbe (Hitra rast zahteva organizacijske spremembe, 2013).

Pod krovno družbo Halcom d. d. sta na eni strani dve samostojni enoti v okviru podjetja Halcom, in sicer elektronski storitveni center EBB Ljubljana (angl. *Electronic banking bureau*) ter overitelj digitalnih potrdil Halcom CA (angl. *Certificate authority*, oziroma certifikatna agencija), na drugi strani pa so znotraj skupine samostojna hčerinska podjetja, in sicer Halcom a. d. Beograd, Halcom d. o. o. Sarajevo, Halcom MEA FZE Dubai ter Halcom Consulting d. o. o. Ljubljana (Hitra rast zahteva organizacijske spremembe, 2013).

Podrobnejši opis nastanka in razvoja podjetja, nagrad in priznanj, proizvodnega in storitvenega programa, vizije, poslanstva ter temeljnih vrednot, družbene odgovornosti in sponzorske dejavnosti podajam v Prilogi 10.

5 UVEDBA ADIZESOVE METODOLOGIJE V PODJETJU HALCOM

V praktičnem delu magistrskega dela podajam celosten opis postopka uvedbe in izvajanja Adizesove metodologije kot je in še poteka v podjetju Halcom. Zaradi zaščite intelektualne lastnine v predstavitvi implementacije in izvajanja metodologije razlage nekaterih procesov niso zajete, pri drugih pa je opis prilagojen. Ne glede na to lahko iz predstavljene razlage metodologije prikažem in razložim bistvene značilnosti njenega delovanja ter ob koncu tudi identificiram nekatere izmed njenih učinkov na delovanje podjetja.

Prav tako so praktična orodja metodologije ter konkretni postopki njihovega uvajanja v organizacijo intelektualna last avtorja dr. Ichaka Adizesa ter Adizes inštituta, zato njihov podrobnejši opis na nekaterih mestih ni mogoč. V svojem magistrskem delu sem se opiral na javno dostopne vire informacij, nanašajoče se na Adizesovo metodologijo, ter dosledno upošteval pravila citiranja, navajanja virov ter uporabe navedb blagovnih znamk, ki so sestavni del področja intelektualne lastnine.

Za potrebe ugotavljanja poteka implementacije Adizesove metodologije, njenega dejanskega izvajanja ter identifikacijo morebitnih učinkov sem v preučevanem podjetju opravil 15 intervjujev z osebami na vodilnih položajih. Opis poteka in vsebine intervjujev ter uporabljena vprašanja so predstavljena v Prilogi 11. Skozi razgovore in uporabo vnaprej pripravljenih vprašanj sem zbral informacije, ki so v nadaljevanju magistrskega dela predstavljene v zaključenih tematskih sklopih. Odgovori sogovornikov so v tekstu združeni, zaradi česar ni eksplicitno razviden odgovor posameznika, saj je moj namen predstaviti celotno sliko poteka uvajanja in izvajanja metodologije in ne zgolj analizirati posameznih mnenj in stališč glede preučevane teme.

Informacije o poteku uvajanja in izvajanja metodologije, pridobljene z opravljenimi intervjuji, urejeno in smiselno predstavljam v treh večjih podpoglavjih, in sicer: Uvajanje Adizesove metodologije, Izvajanje Adizesove metodologije ter Orodja Adizesove metodologije. V samostojnem poglavju navajam zaplete in ovire, s katerimi se je podjetje na svoji poti uvajanja metodologije soočilo, ter ob koncu povzamem še nekatere učinke njene uvedbe na celotno delovanje podjetja Halcom. Ob zaključku magistrskega dela podajam tudi lastne predloge morebitnih nadaljnjih ukrepov v podjetju, navezujoč se na področje obravnavane teme.

5.1.1 Vloge in funkcije oseb, sodelujočih v intervjujih

Intervjuje sem opravil na sedežu podjetja Halcom v Ljubljani z:

- g. Matjažem Čadežem, ustanoviteljem podjetja Halcom, ki je na začetku implementacije metodologije opravljal funkcijo glavnega izvršnega direktorja, danes pa je predsednik upravnega odbora,
- dr. Markom Šego, ki danes opravlja funkcijo glavnega izvršnega direktorja podjetja,
- dr. Mirkom Mušičem, ki je današnji neizvršni direktor podjetja ter
- g. Janezom Pušnikom, ki v podjetju opravlja funkcijo finančnega direktorja.

Vsak izmed sogovornikov je imel v času uvedbe metodologije kot tudi danes eno izmed ključnih vlog pri njeni implementaciji in dejanskem izvajanju. Spodaj opisujem njihove vloge.

Vloga g. Čadeža: S položajem glavnega izvršnega direktorja podjetja na začetku uvajanja metodologije je bila vloga g. Čadeža predvsem sprejetje odločitve o povabilu Adizesa na predstavitev metodologije širšemu management timu podjetja ter odločitev o njeni celostni implementaciji. G. Čadež se je prav tako nenehno zavzemal za najširšo osveščenost in usposabljanje zaposlenih v osnovah metodologije, zaradi česar je Halcom kot prvo podjetje v svetu izvedlo proces usposabljanja v osnovah Adizesove metodologije za vse zaposlene.

Vloga g. Šega: Kot eden izmed članov ožjega management tima je g. Šega prisostvoval na izobraževanjih in delavnicah pod vodstvom Adizesa, kjer je sodeloval pri sestavi nove organizacijske strukture ter kasnejši celostni implementaciji metodologije. S prevzetjem metodologije in uvajanjem sprememb je g. Šega prevzel funkcijo glavnega izvršnega direktorja.

Vloga g. Mušiča: Začetna vloga je obsegala dogovor z Adizesom za sodelovanje ter njegov obisk podjetja v Ljubljani. Kasneje je prevzel zadolžitev skrbnika za povezavo med podjetjem in Adizes inštitutom ter neformalno vlogo koordinatorja procesa organizacijske transformacije. Poleg navedenih vlog pa njegovo delo obsega tudi obveščanje ter vključevanje ključnih zaposlenih v podjetju v sistem Adizesove metodologije ter izvajanje vloge integratorja pri njenem uvajanju in izvajanju. G. Mušič je s strani Adizes inštituta tudi certificiran Adizes Sybergetic™ svetoalec, usposobljen za uvajanje Adizesove metodologije sprememb za 2. in 3. stopnjo 11-stopenjskega programa organizacijske transformacije.

Vloga g. Pušnika: Kot eden izmed članov ožjega management tima je bil prisoten na vseh izobraževanjih in delavnicah pod vodstvom Adizesa, kjer je sodeloval pri sestavi nove organizacijske strukture ter kasnejši celostni implementaciji metodologije. S funkcijo finančnega direktorja je njegova prioriteta osredotočenost vezana na uvedbo ter uporabo programa APTAS, s pomočjo katerega se izvaja nadzor nad finančnim delom uvajanja in izvajanja metodologije.

5.1.2 Cilji in razlogi za uvedbo Adizesove metodologije v preučevanem podjetju

Povod za uvedbo Adizesove metodologije je bila podlaga načina razmišljanja in delovanja avtorja metodologije, v katerem je vodstvo organizacije zaznalo bistvene skupne vrednote in stališča. Zaradi soočenja s ključnim izzivom ločitve ustanovitelja od podjetja (izziv se v preučevanem podjetju kaže kot izziv ločitve ustanovitelja od operativnega poslovanja podjetja,

saj ustanovitelj ob opustitvi funkcije glavnega izvršnega direktorja zaseda funkcijo predsednika upravnega odbora, sicer pomembne funkcije za strateško usmeritev podjetja), ki je sicer značilen za stopnjo mladostništva, na kateri se podjetje tudi nahaja, ter prepoznanim znanjem Adizesa kot specialista organizacijske terapije in transformacije, se je vodstvo podjetja odločilo za skupno sodelovanje ter celostno implementacijo njegove metodologije.

Cilji uvedbe metodologije, ki izhajajo iz zgornjega namena, so bili sledeči:

- Priprava podjetja na spremembo vloge ustanovitelja.
- Ločitev ustanovitelja od operativnega poslovanja podjetja (opustitev aktivne funkcije glavnega izvršnega direktorja).
- Profesionalizacija vodstva (posledica predhodnih dveh sprememb).
- Postavitev nove organizacijske strukture.
- Natančnejša določitev pristojnosti in odgovornosti.
- Nadgradnja sistema kontrolinga:
 - povezava odgovornih vodij organizacijskih enot z odgovornostjo za finančne učinke posamezne enote (angl. *Management accounting*),
 - večja transparentnost ugotavljanja doprinosa posamezne organizacijske enote k skupnemu uspehu podjetja Halcom,
 - uvajanje boljšega managementa stroškov (nastajanje in management stroškov).
- Nova opredelitev vizije in poslanstva podjetja.
- Doseči končni cilj, ki je obvladovanje sprememb v podjetju ter zagotavljanje njegove uspešnosti in učinkovitosti tako kratkoročno kot dolgoročno.

Osnovni cilj uvedbe Adizesove metodologije je bil priprava podjetja na spremembo vloge ustanovitelja, vsi preostali cilji pa so posledica težnje po uresničitvi osnovnega cilja. Vsi cilji se skladajo tudi z navedbo tipičnih problemov, ki jih Adizes identificira kot najpogostejše ter ključne za soočenje in reševanje na stopnji življenjskega cikla organizacije, imenovane mladostništvo (problemi stopnje mladostništva so navedeni v Prilogi 8), na kateri se podjetje Halcom tudi nahaja.

5.2 Uvajanje Adizesove metodologije

V poglavju Uvajanje Adizesove metodologije bom predstavil stopnje 11-stopenjskega programa organizacijske transformacije, med katerimi bom temeljnima stopnjama Syndag™ in Synerteam™ posvetil podrobnejši opis in razlago. Na tem mestu bom prav tako predstavil praktični primer reševanja izziva, kot ga narekuje uporaba Adizesove metodologije, ter podrobneje razložil proces delovanja tako imenovanih delavnic, ki so dejansko praktični temelj funkcioniranja preučevane metodologije.

5.2.1 Priprave na uvedbo metodologije

Po izraženem zanimanju vodstva za Adizesovo metodologijo in filozofijo je sledilo povabilo avtorja, Adizesa, v Slovenijo na uvodni sestanek. Namen sestanka je bila predstavitev Adizesove metodologije podjetju ter hkrati predstavitvi podjetja Adizesu. Na uvodnem sestanku, na katerem je vodstvo podjetja izrazilo interes in cilje nadaljnjega sodelovanja, je bil prisoten širši management tim ter izbrani posamezniki, katerim bi razumevanje in poznavanje Adizesove metodologije pomembno pripomoglo pri njeni uvedbi in izvajanju. Smisel prisotnosti širšega management tima je tudi v tem, da je zagotovljena participacija vseh vodij organizacijskih enot, zaradi česar je kasnejša komunikacija metodologije podrejenim ter njena implementacija in izvajanje mnogo lažje.

Pred uvodnim sestankom je bila s strani Adizesa izražena želja, da vsi prisotni predhodno preberejo njegovo knjigo *Managing Corporate Lifecycles*. Ta je takratnega glavnega izvršnega direktorja še dodatno prepričala o pravilnosti izbire metodologije, saj kot pravi: »Če avtor skozi svoje izkušnje, ki jih zapisuje o delovanju podjetij na posameznih stopnjah življenjskega cikla, identificira normalne in abnormalne probleme ter predlaga potrebne korake za uspešen in učinkovit razvoj organizacije v naslednjo stopnjo, potem je vodstvo prepričano, da bo lahko Adizes s svojimi izkušnjami, znanjem in metodologijo tudi v našem podjetju izdatno prispeval k obvladovanju sprememb, reševanju izzivov ter doseganju stopnje vrhunca.«

5.2.2 11-stopenjski program organizacijske transformacije

Implementacija Adizesove metodologije poteka skozi 11-stopenjski strukturiran program organizacijske transformacije, namenjen prenovi ali nadgradnji vseh vitalnih funkcij organizacije. Njegovo izvajanje se odvija v ciklih, v času katerih se uvede eno ali več stopenj programa. Postopek implementacije je standarden (uvajanje in izvajanje stopenj), vendar prilagojen posameznemu podjetju (izbira in zaporedje uvajanja stopenj) glede na stopnjo življenjskega cikla, na katerem se nahaja, stanje posameznih stopenj programa transformacije ter vrsto izzivov, s katerimi se podjetje sooča. Izvajanje in implementacijo posameznih stopenj pa venomer vodi tako imenovani integrator, certificiran s strani Adizes inštituta.

Program organizacijske transformacije je potrebno nenehno ponavljati, saj spremembe, ki se prav tako dogajajo nenehno, ustvarjajo vedno novo stanje ter z njim nove izzive (probleme). Ti zahtevajo (pro)aktivnost podjetja pri njihovi obravnavi ter iskanju rešitev, s katerimi se organizaciji zagotavlja njeno kratkoročno in dolgoročno uspešnost in učinkovitost. V štirih letih izvajanja Adizesove metodologije je podjetje Halcom prešlo štiri cikle programa, tekom katerih so uvedli nekatere izmed njegovih stopenj. Kratek opis posamezne stopnje podajam v podpoglavju Enajst stopenj uvedbe Adizesove metodologije, v nadaljevanju pa opisujem dosednji napredek ter uspešno uvedene stopnje programa organizacijske transformacije v preučevanem podjetju.

Uvajanje stopenj naj bi potekalo po logičnem zaporedju, ker pa postopek izbire in zaporedje uvajanja stopenj ni standarden, ampak je prilagojen posameznim zahtevam in stanju organizacije, je podjetje Halcom do danes uvedlo stopnje 1, 2, 3, 4, 5, 6 ter 11. Uvajanje in izvajanje stopenj ni togo, ampak dinamično in prilagodljivo, stopnji 2 in 3 se namreč izvajata nenehno, medtem ko se stopnja 1 izvede le enkrat letno. Preostale stopnje se uvaja ali obnavlja (nadgrajuje) na določene časovne intervale, saj njihovo pogosto spreminjanje ni potrebno. Kot primer bi bila stopnja 4, ki je zadolžena za opredelitev vizije in poslanstva podjetja, katerih spremembe niso potrebne na vsakoletni ravni. V nadaljevanju podrobneje opisujem prvo in drugo stopnjo programa organizacijske transformacije, imenovani Syndag™ in Synerteam™, ki sta podlaga uvajanja in delovanja Adizesove metodologije.

5.2.3 Stopnja 1, imenovana Syndag™

Prva stopnja 11-stopenjskega programa se imenuje Syndag™. Posamezni cikel organizacijske transformacije se prične in dejansko zaključi s to stopnjo (ob začetku novega cikla imenovana tudi ReSyndag™), ki naj bi se izvajala na letni ravni v enakomernih časovnih obdobjih. Stopnjo Syndag™ je podjetje Halcom do sedaj izvedlo štirikrat - dvakrat pod vodstvom Adizesa in dvakrat pod vodstvom certificiranega integratorja g. Mirka Mušiča. Poglavitni namen stopnje Syndag™ je identifikacija tako imenovanih PIP-ov (angl. *Potential improvement points*) ali možnih točk izboljšanja, ki so lahko priložnosti ali problemi (v nadaljevanju bom za kratico PIP uporabljal besedo izziv). Ob zaključku vsake Syndag™ stopnje se zabeležijo vsi identificirani izzivi s strani vseh članov skupine ter opredelijo najpomembnejši za prioritarno obravnavo in rešitev do prihodnje izvedbe stopnje Syndag™, kar med drugim omogoča tudi spremljanje napredka reševanja identificiranih izzivov. V nadaljevanju podajam opis delovanja delavnic na stopnji Syndag™.

5.2.3.1 Syndag™ delavnice

Izvajanje stopnje Syndag™ poteka preko tako imenovanih delavnic, na katerih prisostvuje širši management tim pod vodstvom Adizesa ali za to stopnjo ustrezno certificiranega integratorja s strani Adizes inštituta. Prvi dve večdnevni Syndag™ delavnici v podjetju Halcom je vodil Adizes, ki je z uporabo procesov in orodij svoje metodologije prisotne člane širšega management tima vodil in usmerjal do samostojnih dognanj in sprejemanja odločitev, pri nekaterih ključnih izzivih pa je postavil zgolj temelje in ogrodje rešitve, medtem ko se je njeno dokončno oblikovanje uresničilo skozi aktivno skupinsko participacijo vseh udeležencev.

Dosedanje delavnice (ne zgolj Syndag™) pod vodstvom Adizesa so potekale v relativno enakomernih časovnih intervalih v obdobju treh let (prva delavnica v letu 2009, tri v letu 2010 ter dve v letu 2011). Njihova vsebina se je nanašala na takratne največje izzive, s katerimi se je podjetje soočalo, posebno velik poudarek pa je bil namenjen želji vodstva podjetja o oblikovanju in uvedbi takšne organizacijske strukture, ki bo omogočila ločitev ustanovitelja od operativnega poslovanja podjetja ter s tem opustitev njegove aktivne funkcije glavnega izvršnega direktorja. Poleg praktičnih implikacij Adizesove metodologije na podjetje Halcom je bil del delavnic

namenjen tudi spoznavanju njenih teoretičnih osnov, s čimer se je zagotovilo razumevanje namena ter principov uvajanja in izvajanja metodologije.

Pod vodstvom certificiranega svetovalca Adizes inštituta so delavnice glavni vir implementacije 11-stopenjskega programa, katerega dejansko izvajanje poteka prav preko njih. Podjetje Halcom ima v svojem upravnem odboru neizvršnega direktorja, certificiranega Adizes Sybergetic™ svetovalca g. Mušiča, zaradi česar lahko določene stopnje organizacijske transformacije ter nekatera orodja in postopke izvaja samostojno in nenehno. Vodstvo ocenjuje, da sta za potrebe podjetja potrebna vsaj dva integratorja, zato je v postopek certificiranja vključilo novega zaposlenega.

Celotne delavnice pod vodstvom Adizesa so bile v veliki meri povezane in usmerjene k uresničevanju osnovnega cilja - spremembi organizacijske strukture, ki bi omogočila ločitev ustanovitelja od operativnega poslovanja podjetja. V povezavi z osnovnim ciljem pa so tekom oblikovanja nove organizacijske strukture uredili in nadgradili tudi nekatera druga navezujoča se področja, kot so sistem kontrolinga, pristojnosti in odgovornosti, nagrajevanje ter vizijo in poslanstvo podjetja. Število in člani delavnic so se v času njihovega izvajanja sicer nekoliko spreminjali, vendar pa je venomer prisostvoval celotni vrhnji in srednji management tim ter izbrani posamezniki, katerim bi razumevanje in poznavanje Adizesove metodologije ključno pripomoglo pri njeni uvedbi in izvajanju.

5.2.3.2 Potek identifikacije možnih točk izboljšanja

Eden izmed ključnih sistemov metodologije ter pomembna vloga stopnje Syndag™ je identifikacija možnih točk izboljšanja oziroma izzivov (problemi ali priložnosti), za zbiranje katerih metodologija predvideva preprost, a učinkovit način, in sicer:

- Za potrebe izvedbe stopnje Syndag™ ter identifikacijo izzivov se izvede delavnico.
- Udeleženci delavnice so vsi predstavniki višjega in srednjega managementa ter izbrani posamezniki.
- Pod vodstvom integratorja se opravi identifikacija vseh izzivov, ki se sproti beležijo na tablo, upoštevajoč spodnja navodila:
 - vsak član izpostavi po en izziv ter preda besedo naslednjemu,
 - zbiranje izzivov poteka v natančno določenem vrstnem redu,
 - vsak član mora aktivno participirati v procesu identifikacije izzivov,
 - ta cikel se nadaljuje, dokler se ne zbere vseh izzivov vseh članov,
 - nihče nima pravice ali možnosti komentirati predlogov drugih članov.
- Zbrane izzive vključimo v tako imenovano Adizesovo matriko opredeljevanja izzivov (podrobnejši opis orodja podajam v podpoglavju Adizesova matrika opredeljevanja izzivov).
- Na osnovi izraženih izzivov ter njihove razvrstitve in združevanja s pomočjo Adizesove matrike se sprejme odločitev o reševanju tistih, ki jih člani skupine opredelijo kot najpomembnejše za prioritarno obravnavo in rešitev, ki pa jih ni nikoli več kot 5 do 9. Preostale izzive se lahko zavedno izključi iz reševanja ali pa se rešijo v okviru reševanja

osnovnega izziva oziroma tako imenovane vzročne verige (vzročne verige opisujem pod naslovom Adizesova matrika opredeljevanja izzivov).

- Po zaključeni stopnji Syndag™ se soočenje in reševanje izzivov nadaljuje na stopnji 2, imenovani Synerteam™, opisani v nadaljevanju.

Podjetje Halcom po tem sistemu identifikacije izzivov že štiri leta uspešno izvaja 1. stopnjo programa transformacije. Z zapisanim postopkom identifikacije izzivov se zagotovi aktivno participacijo vseh udeležencev ter bolj kakovostno in celostno zbiranje izzivov, idej in predlogov za njihovo rešitev.

5.2.4 Stopnja 2, imenovana Synerteam™

Ker je večina večjih izzivov nerešljivih s strani posameznika, Adizesova metodologija predlaga uporabo tako imenovanih komplementarnih timov (angl. *Synerteam*). Za oblikovanje teh skupin, ki delujejo na stopnji Synerteam™, so sicer uporabljani različni parametri kot pri oblikovanju komplementarnih management timov (njihov opis podajam pod naslovom Komplementarni management tim). Stopnja Synerteam™ je tako namenjena delovanju komplementarnih timov v okviru delavnic, ki jih podjetje izvaja samostojno pod nadzorom in vodstvom integratorja, certificiranega s strani Adizes inštituta ter usposobljenega za vodenje omenjenega procesa. Namen delavnic na stopnji Synerteam™ je soočenje z izzivi ter oblikovanje in sprejetje takšnih rešitev, ki bodo odpravile ali bistveno izboljšale stanje identificiranega izziva. V nadaljevanju opisujem postopek sestave in funkcioniranja delavnic na stopnji Synerteam™.

5.2.4.1 Synerteam™ delavnice

- Pred izvedbo delavnice se določi izziv, katerega rešitvi bo delavnica namenjena.
- Člani komplementarnega tima delavnice:
 - so izbrani vnaprej s strani skupine, ki je identificirala ključne izzive na stopnji Syndag™, ali s strani skupine POC (3. stopnja programa transformacije, angl. *Participative organizational council*, v nadaljevanju POC),
 - so vedno zaposleni, ki lahko k obravnavi in rešitvi izziva kaj doprinesejo,
 - delavnice imajo lahko različno število članov, navadno od 7 do 12,
 - delavnice imajo vedno tudi naslednje obvezne člane:
 - integratorja: oseba, ki vodi delo in potek delavnic, usmerja in povezuje člane, vendar se nikoli ne opredeljuje ali odloča o tematiki in sprejeti rešitvi skupine,
 - implementatorja: oseba, ki je najbolj zadolžena za to, da se odločitve, sprejete na delavnici, dejansko implementirajo v praksi, vendar pa ni potrebno, da jih implementira ona osebno,
 - administratorja: oseba, ki skrbi za koordinacijo delovanja skupine.
- Proces reševanja izzivov poteka skozi več korakov (postopek je opisan in grafično ponazorjen na Sliki 13).
- V procesu oblikovanja rešitve se oblikujejo tudi naloge, katerih izvedba bo pripomogla k bistvenemu izboljšanju osnovnega izziva.

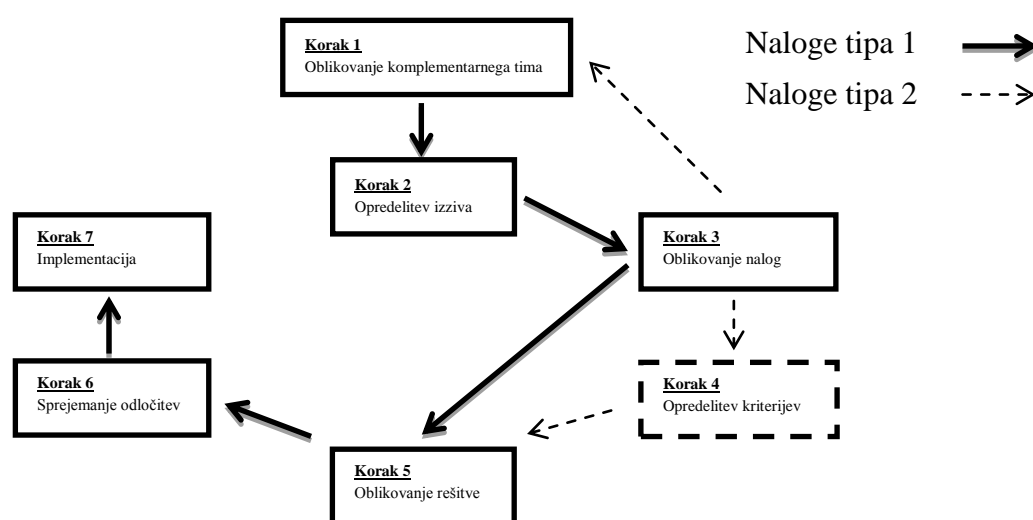
- Sprejmejo se odločitve o implementaciji rešitve ter določijo potrebne omejitve (časovni okvir, potrebna sredstva, način in postopek implementacije ...) za njeno izvedbo.
- Implementacijo rešitve ter delovanje komplementarnega tima nadzoruje skupina POC.

Proces delovanja komplementarnih timov na stopnji Synerteam™, ki pomeni soočenje in reševanje identificiranih izzivov ter vodi od opredelitve izziva pa do implementacije sprejete rešitve, poteka v več korakih.

5.2.4.2 Postopek poteka Synerteam™ delavnic

Na Sliki 13 je predstavljen grafični prikaz procesa reševanja izziva z navedenimi koraki osnovnega in razširjenega postopka (odvisno od tega, ali gre za reševanje nalog tipa 1 ali 2, katerih opis podajam na naslednji strani), v nadaljevanju pa pod naslovom Primer izziva: nezadostno poznavanje produktov podjetja s strani zaposlenih podajam tudi opis konkretnega reševanja izziva iz podjetja Halcom.

Slika 13: Grafični prikaz procesa reševanja izzivov v okviru delovanja stopnje Synerteam™



Izzivi najpogosteje nastajajo na območjih, na katerih nima odgovornosti in pristojnosti nobena določena organizacijska enota ali posameznik. Naloga komplementarnih timov je takšna opredelitev izziva, da lahko podjetje samo s svojimi viri vpliva na njegovo rešitev. Adizesova metodologija delovanja komplementarnih timov na stopnji Synerteam™ narekuje naslednji vrstni red korakov reševanja izzivov:

1. korak: oblikovanje in sestava komplementarnega tima,
2. korak: opredelitev in definiranje izziva,
3. korak: oblikovanje nalog za reševanje izziva,
4. korak: opredelitev kriterijev za reševanje nalog tipa 2,
5. korak: oblikovanje rešitev,
6. korak: sprejemanje odločitev,
7. korak: implementacija sprejetih rešitev.

Korak 1, na katerem se izvede sestava komplementarnega tima, dejansko ni del stopnje Synerteam™, saj je njegova sestava v pristojnosti stopenj Syndag™ ali POC, vendar sem korak vseeno vključil v grafični prikaz za lažje razumevanje procesa reševanja izzivov ter njihov morebitni prenos pod okvir novega komplementarnega tima. Slednje je lahko potrebno za nadaljnje reševanje nalog tipa 2, saj Adizesova metodologija loči:

- **Naloga tipa 1:** Pri nalogah tega tipa se lahko neposredno in natančno opredeli pristojno in odgovorno osebo ali oddelk za njihovo izvršitev. Prav tako se lahko natančno opredeli, kako bo njena implementacija izvedena, časovni okviri ter sredstva, potrebna za njeno realizacijo.
- **Naloga tipa 2:** Pri nalogah tipa 2 pa ni mogoče neposredno in natančno opredeliti pristojne in odgovorne osebe ali oddelka za njihovo izvršitev. Njihovo reševanje se zato lahko nadaljuje:
 - v okviru obstoječega komplementarnega tima z vmesnim korakom številka štiri, ki pomeni iskanje in oblikovanje kriterijev optimalne rešitve ali
 - v okviru novega komplementarnega tima, ustanovljenega za reševanje nalog tipa 2, ter ponovitvijo prikazanega procesa reševanja izzivov.

V nadaljevanju navajam praktičen primer obvladovanja in reševanja izziva podjetja Halcom, identificiranega na stopnji Syndag™ ter opredeljenega za prioritarno obravnavo in reševanje.

- **Primer izziva: nezadostno poznavanje produktov podjetja s strani zaposlenih**

Podjetje Halcom je identificiralo izziv, ki predstavlja nezadostno poznavanje produktov podjetja s strani zaposlenih. Za opredelitev in rešitev izziva je bil ustanovljen komplementarni tim predstavnikov organizacijskih enot, na katere se je izziv (ne)posredno nanašal ali pa bi lahko k njegovi rešitvi bistveno pripomogli. Postopek reševanja izziva je bil sledeč:

- Definiranje in opredelitev izziva

Definiranje izziva: Zaposleni izkazujejo pomanjkljivo poznavanje produktov podjetja

1. člen izziva: podjetje ni imelo ustreznega sistema mentorstva novo zaposlenih delavcev.
2. člen izziva: ugotovitev, da mentorstvo ni isto kot uvajanje novo zaposlenih delavcev.
3. člen izziva: neobstoj centralno urejene in pregledne dokumentacije o produktih podjetja, iz katere bi bilo mogoče hitro in jasno razbrati njihove značilnosti.

- Oblikovanje nalog

Skozi definiranje in razčlenitev izziva se identificirane pomanjkljivosti v naslednjem koraku oblikujejo v naloge, katerih rešitev bo pripomogla k izboljšanju stanja prvotnega izziva.

1. Naloga za 1. člen izziva: Oblikovanje navodil o vodenju mentorstva.
2. Naloga za 2. člen izziva: Prireditve vodenja procesov uvajanja in mentorstva, pri čemer je uvajanje namenjeno novo zaposlenim, mentorstvo pa obstoječim zaposlenim.

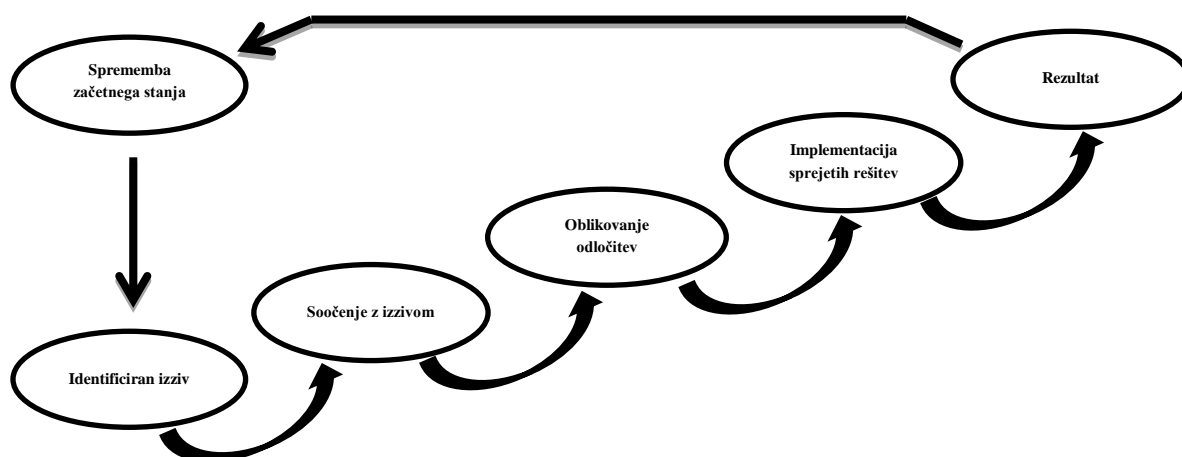
3. Naloga za 3. člen izziva: Oblikovanje ustrezne dokumentacije, ki obsega opise ter glavne značilnosti vseh produktov podjetja.

- Rešitev, odločitev ter implementacija

Po opredelitvi nalog ali kriterijev za doseg optimalne rešitve se sprejme odločitev o njeni uvedbi. Vsaka implementacija sprejetih rešitev pa povzroči nek rezultat, ki ni nujno rešitev osnovnega problema, vsekakor pa pomeni njegovo pomembno izboljšanje.

Z vsako implementacijo katerekoli rešitve pa hkrati povzročimo tudi spremembo začetnega stanja, zaradi česar nastanejo novi izzivi. Proces je neskončen, saj so izzivi posledice sprememb, te pa se dogajajo nenehno, tudi z uvajanjem njihovih rešitev. Na Sliki 14 je prikazan zaključen krog, ki nakazuje povezavo med reševanjem izzivov ter nastajanjem sprememb.

Slika 14: Grafični prikaz vzročno-posledične zveze izziva in spremembe



Za potrebe pregleda in nadzora nad stanjem in potekom reševanja izzivov podjetje na naslednji delavnici stopnje Syndag™ (imenovani tudi ReSyndag™) ponovno identificira vse morebitne izzive ter preveri napredek reševanja na predhodni Syndag™ stopnji identificiranih izzivov, katerih stanje po pretečenem ciklu je lahko:

- stanje izziva se je izboljšalo,
- stanje izziva je nespremenjeno,
- stanje izziva se je poslabšalo,
- izziv se je samodejno razrešil (z rešitvijo osnovnega izziva se lahko v procesu reševanja razrešijo tudi nekateri drugi izzivi).

Poleg soočanja z izzivi ter njihovim reševanjem pa je dodana vrednost komplementarnih timov tudi v vseh spremljajočih pozitivnih učinkih, med katerimi so izboljšanje posameznikovih sposobnosti komunikacije, skupinsko delovanje, ki zahteva sodelovanje, usklajevanje ter upoštevanje stališč drugih posameznikov, ter končno tudi skupinsko prevzemanje tveganja in

odgovornosti za sprejetje rešitve in odločitve. Med najpomembnejše učinke delovanja komplementarnih timov pa spada oblikovanje pozitivne organizacijske kulture ter kreativnega okolja za uspešno in učinkovito delovanje celotnega podjetja tudi v prihodnje. Med izvajanjem Adizesove metodologije se namreč med zaposlenimi v podjetju gradijo in gradijo pozitivni odnosi, ustvarja medsebojno spoštovanje in zaupanje ter oblikuje produktivno in ustvarjalno delovno okolje, v katerem lahko tako posameznik kot podjetje uresniči svoje lastne interese kar najučinkoviteje in najuspešneje.

Tako pri delovanju komplementarnih timov in njihovem reševanju izzivov ne gre zgolj za proces izziv-rešitev, kar je seveda osnovni namen delavnic, ampak gre za dosti bolj diferenciran in kompleksen proces z mnogoterimi pozitivnimi stranskimi učinki, ki gradijo tako imenovano organizacijsko kulturo ter podjetje notranje in zunanje integrirajo, kar mnogi avtorji označujejo kot največjo možno vrednost in konkurenčno prednost podjetja.

5.2.5 Preostale stopnje programa organizacijske transformacije

Vsaka stopnja v 11-stopenjskem programu organizacijske transformacije ima določen namen in cilje. Njihova obravnava in izvajanje se med posameznimi stopnjami razlikuje, saj lahko le-te potekajo nenehno, v enakih časovnih intervalih ali ob identificiranju potrebe po njihovi uvedbi ali prenovitvi. Krajše opise vseh enajstih stopenj programa sicer podajam pod poglavjem Enajst stopenj uvedbe Adizesove metodologije, v nadaljevanju pa strnjeno opisujem še nekatere stopnje, ki so jih v podjetju Halcom do danes že uvedli.

Stopnja 3, imenovana tudi POC, se uvede z namenom vzpostavitve in zagotovitve kontinuitete delovanja Adizesove metodologije. Pogoj za njeno delovanje je predhodna vzpostavitev delovanja stopnje Synerteam™, saj skupina POC na svojih periodičnih 2-mesečnih srečanjih uresničuje svoj namen in cilje skozi:

- izvajanje nadzora nad delovanjem stopnje Synerteam™ v obliki pregleda in managementa reševanja izzivov, ki se rešujejo, so se že rešili ter tistimi, katerih reševanje se še ni začelo,
- sestavo komplementarnih timov, katerim skupina POC dodeljuje administratorja, implementatorja, integratorja ter preostale člane,
- management in zagotavljanje potrebnih virov za nemoteno in uspešno delovanje komplementarnih timov.

Poleg zgornjega namena pa se posamezni(m) POC skupini(am) lahko dodeli tudi namen uresničevanja procesa hitrega pretoka zamisli, ki nastajajo pri zaposlenih do vodstva podjetja. Te POC skupine lahko nastajajo na več različnih ravneh in navadno združujejo zaposlene z istimi področji zanimanja ali delovanja, ki delijo podobne izzive in izkušnje. Lahko se oblikujejo znotraj ene organizacijske enote ali pa združujejo zaposlene več enot in venomer vsebujejo tudi integratorja, ki izbrane zamisli, nastale v posameznem POC-u, prenese na višjo raven, v primeru Halcoma neposredno na izvršni odbor. Na izvršnem odboru se o izbranih zamislih razpravlja ter odloča o njihovi morebitni umestitvi v delovni proces ali pa argumentirano zavrne. Z izvajanjem

stopnje POC podjetje vključuje v spodbude za izboljšanje delovanja podjetja kar največji krog zaposlenih ter lahko predstavlja nekakšno obratno hierarhijo vodstveni hierarhiji. Preko delovanja skupin na stopnji POC lahko zaposleni s svojimi zamislimi soustvarjajo vizijo in izboljšujejo operativno delovanje podjetja, kar je pogosto oteženo in zapostavljeno. V okviru teh POC skupin zaposleni razpravljajo o:

- možnih izboljšavah pri aktivnostih podjetja,
- inovativnih idejah in
- opažanjih neustreznega delovanja organizacije ali posameznika.

Stopnje 4, 5 in 6 se obravnavajo ob izkazani potrebi po njihovi uvedbi ali obnovitvi oziroma ob identifikaciji izzivov, ki se nanašajo na neprimerno ali pomanjkljivo vizijo in poslanstvo podjetja (stopnja 4), organizacijsko strukturo (stopnja 5) ali sistem odgovornosti in pristojnosti (stopnja 6). Značilnost teh stopenj je, da njihove spremembe načeloma niso pogoste in se dogajajo na daljša časovna obdobja (vsaki dve leti ali več).

Pri uvedbi stopenj 5 in 6, ki sta namenjeni izgradnji organizacijske strukture ter strukture pristojnosti in odgovornosti, komplementarni tim pod vodstvom integratorja oblikuje takšno organizacijsko strukturo podjetja, za katero smatra, da kar najbolj ustreza zahtevam vizije, poslanstva, vrednot, strategije ter področju poslovanja podjetja. Stopnja 5 je tudi najbolj zapletena stopnja v celotnem programu organizacijske transformacije, saj mora odpraviti organizacijski kolonializem ter disfunkcionalno starševsko kontrolo, ki lahko prepreči rast in razvoj organizacije v naslednjo stopnjo po življenjskem ciklu. Omenjenima stopnjama, še posebno stopnji 5 (saj se stopnja 6 izvede na podlagi stopnje 5), je podjetje posvetilo tudi največ časa in pozornosti na delavnicah pod vodstvom Adizesa. Ta je po seznanitvi z vizijo, strategijo in področjem poslovanja podjetja nastavljal osnovno ogrodje nove organizacijske strukture, oblikovane po načelih lastne metodologije združevanja organizacijskih enot v divizije povezanih skozi izvajanje skupnih vlog, medtem ko se je njeno dokončno oblikovanje uresničilo skozi aktivno participacijo vseh udeležencev delavnice ter skupno sprejetje končne odločitve (grafični prikaz nove organizacijske strukture podajam v podpoglavju PAEI organizacijska struktura ter organigram podjetja Halcom).

Stopnja 6, v okviru katere se opredeli pristojnosti in odgovornosti posameznih vodstvenih delavcev, je neposredno vezana na stopnjo 5, katere cilj je vzpostavitev primerne organizacijske strukture. Z izvajanjem stopnje 6 ter podporo programskega sistema APTAS je omogočeno jasno sledenje odgovornosti in pristojnosti posameznikov, finančnih rezultatov posameznih organizacijskih enot ter celovitejši pregled nad managementom in obvladovanjem stroškov (podrobnejši opis programa APTAS podajam pod naslovom Program APTAS).

Stopnje 7-10 so primerne za večje organizacije, zaradi česar jih v podjetju Halcom še ne nameravajo uvajati. Posebnost je **stopnja 11**, v okviru katere se oblikuje sistem nagrajevanja zaposlenih, ki so ga v podjetju Halcom prenovili v okviru izvedbe zadnjega cikla programa.

5.3 Izvajanje Adizesove metodologije

V poglavju Izvajanje Adizesove metodologije bom prikazal praktično implikacijo konceptov Adizesove metodologije, ki sem jih v teoretičnem delu magistrskega dela predstavil pod naslovi Klasifikacija stilov managementa, PAEI vloge v organizaciji, Izdelava organizacijskega organigrama s pomočjo Adizesove metodologije ter Adizesov model življenjskega cikla organizacije.

5.3.1 Določanje stopnje podjetja Halcom na življenjskem ciklu organizacije

Položaj Halcoma na krivulji življenjskega cikla je bil določen s strani Adizesa na podlagi pogovora ter identificiranih izzivov podjetja v času prve izvedbe delavnice Syndag™. Ob začetku uvajanja Adizesove metodologije se je podjetje Halcom nahajalo na tako imenovani stopnji go-go (podrobnejši opis stopenj življenjskega cikla organizacije, kot ga opredeljuje Adizesova metodologija, podajam pod naslovom Stopnje življenjskega cikla po Adizesu). S sprejemanjem ukrepov ter uvajanjem sprememb, ki jih narekuje 11-stopenjski program organizacijske transformacije, se je podjetje Halcom uspešno spopadlo z izzivi omenjene stopnje ter napredovalo v naslednjo stopnjo, imenovano mladostništvo, na kateri se nahaja še danes.

Normalni izzivi in značilnosti stopnje mladostništva so sledeči (Adizes, 2004c, str. 91):

- nekonsistentnost organizacijskih ciljev in sistemov spodbud,
- potreba po vodstvu, ki dopolnjuje stil ustanovitelja,
- opredelitev jasnih organizacijskih ciljev,
- vzpostavitev deljenja odgovornosti in avtoritete,
- postavitve informacijskega sistema za ocenjevanje dosežkov posameznikov in
- ureditev sistema nagrajevanja.

Ukrepi za odpravo navedenih izzivov pa so lahko vir normalnih konfliktov v organizaciji med (Adizes, 2004c, str. 77):

- starimi in mladimi zaposlenimi,
- ustanovitelji in profesionalnim vodstvom,
- ustanovitelji in organizacijami samimi ter
- korporativnimi in individualnimi cilji.

Kljub temu, da lahko vodilni v podjetju zgoraj navedene izzive v večini identificirajo tudi kot izzive podjetja Halcom, je poglobitni razlog za njegovo postavitve na stopnjo mladostništva še aktivna vloga ustanovitelja. Z uvedbo nove organizacijske strukture ter sistema odgovornosti in pristojnosti podjetje ta izziv uspešno rešuje, poleg tega pa v okviru novega cikla programa transformacije načrtuje nadgradnjo stopenj 5 in 6, ki pomenita nadgradnjo obstoječe organizacijske strukture ter sistema odgovornosti in pristojnosti. To nenehno izvajanje stopenj 5

in 6 je tudi poglobljena značilnost in proces »zdravega« podjetja, saj se zunanji in notranji pogoji ter razmere neprestano spreminjajo, čemur je potrebno ažurno prilagajati tudi organizacijsko strukturo ter sistem odgovornosti in pristojnosti.

Za stopnjo mladostništva je sicer značilen tudi konflikt med vlogama podjetništva in administracije. V primeru, da se ti konflikti, ki so normalni na stopnji mladostništva in jih opazajo tudi v preučevanem podjetju, ne rešijo pravočasno in uspešno, lahko pride do tako imenovane ločitve (stopnjo podrobneje opisujem pod naslovom Stopnje življenjskega cikla po Adizesu).

Splošna pogoja napredovanja podjetja v naslednjo stopnjo življenjskega cikla, imenovano vrhunec, pa sta vzpostavitev uspešnega administrativnega sistema ter institucionalizacija vodstva (Adizes, 2004c, str. 77-95).

5.3.2 Klasifikacija stilov managementa zaposlenih

Z uporabo Adizesove metodologije igrajo vedenjski vzorci oziroma stili managementa pomembno vlogo. Identifikacija vlog in stilov je izrazitejša pri zaposlovanju in premeščanju vodstvenih kadrov, saj morajo biti njihovi stili managementa primerni in usklajeni s:

- potrebami podjetja oziroma organizacijske enote, za katero se kader nastavlja ali zaposluje. Odvisno od funkcije ter prevladujoče PAEI vloge organizacijske enote so lahko potrebe podjetja usmerjene v iskanje kandidata, ki izkazuje stil managementa proizvajalca, administratorja, podjetnika ali integratorja,
- potrebami stopnje življenjskega cikla, na kateri se podjetje oziroma organizacijska enota nahaja.

Pri zaposlovanju, predvsem vodstvenih delavcev, poteka identifikacija vedenjskih vzorcev kandidatov po priporočilu Adizesove metodologije tako, da vodja razgovora predlaga kandidatu, naj sam postavi 10 kakršnih koli vprašanj. Postavljena vprašanja kandidata so vodji razgovora v pomoč pri ugotavljanju področij njegovega zanimanja, oceni prisotnosti PAEI vlog ter določitvi njegovega stila managementa.

Upoštevajoč principe Adizesove metodologije podjetje Halcom pri zaposlovanju vodstvenih delavcev venomer stremi k:

- vključitvi osebe, ki izkazuje stil managementa, imenovan Integrator, v vsako delovno skupino ter vsako organizacijsko enoto,
- zaposlovanju in nastavljanju vodilnih delavcev, upoštevajoč specifične potrebe in zahteve vlog posameznega oddelka, pri čemer mora vodja obvezno izkazovati primeren stil managementa.

Teoretični primer grafične ponazoritve organizacijske strukture podjetja z navajanjem zahtevanih vodstvenih stilov managementa posameznih organizacijskih enot in divizij sem prikazal pod poglavjem Izdelava organizacijskega organigrama s pomočjo Adizesove metodologije. Tega za preučevano podjetje ne bom naredil, saj bi za realno predstavo organizacijskega organigrama z vključenimi stili vodenja po posameznih organizacijskih enotah moral opraviti analizo stilov managementa vseh vodilnih delavcev v podjetju, kar pa ni namen mojega magistrskega dela.

5.3.3 PAEI organizacijska struktura ter organigram podjetja Halcom

Z doseganjem ciljev uvajanja Adizesove metodologije se je spremenila tudi organizacijska struktura podjetja. Nova struktura je v delovanje podjetja prinesla veliko sprememb na vseh ravneh. Te so bile velike in kompleksne, vendar je uporaba orodij Adizesove metodologije, med katerimi so tudi 8-stopenjski proces sprejemanja odločitev, QDD (vprašanja, dvomi in nestrinjanja, angl. *Questions, doubts and disagreements*), Adizesova matrika ter izvajanje stopenj Synerteam™ in Syndag™, omogočila hitro in uspešno uvedbo reorganizacije podjetja z obvladljivimi stranskimi učinki sprememb (navedena orodja opisujem pod poglavjem Orodja izvajanja Adizesove metodologije).

Nekatere značilnosti nove organizacijske strukture ter posledice njene uvedbe so:

- prerazporeditev in združevanje organizacijskih enot v divizije, upoštevajoč pogoj skupnega izvajanja PAEI vlog,
- odgovornost za stroške in rezultate organizacijskih enot se prenese iz najvišjega managementa na vodje posameznih enot,
- sprememba organizacijske strukture uresniči tudi primarni cilj uvedbe Adizesove metodologije ter omogoči ločitev ustanovitelja od operativnega poslovanja podjetja,
- z upoštevanjem strategije, vizije, poslanstva in vrednot podjetja v procesu oblikovanja nove strukture se zagotovi njeno optimalno zgradbo, prilagojeno področju poslovanja podjetja,
- nova organizacijska struktura hkrati zagotavlja odpravo in preprečitev pojava organizacijskega kolonializma ter disfunkcionalne starševske kontrole,
- skladno z novo strukturo se oblikuje tudi nov sistem povečanih in bolj jasno opredeljenih pristojnosti in odgovornosti zaposlenih,
- z novim sistemom pristojnosti in odgovornosti ter novo organizacijsko strukturo se s pomočjo programa APTAS uvede podrobnejši in kvalitetnejši kontroling sistem,
- z uvedbo nove organizacijske strukture se tudi institucionalizira vloga podjetništva v novo ustanovljeni diviziji, imenovani Korporacijski razvoj. To omogoča nadaljnji razvoj podjetništva, katerega upad je sicer pogosta posledica odhoda oziroma ločitve ustanovitelja od podjetja,
- nova organizacijska struktura ter nov sistem odgovornosti in pristojnosti omogočita tudi uvedbo novega sistema nagrajevanja zaposlenih.

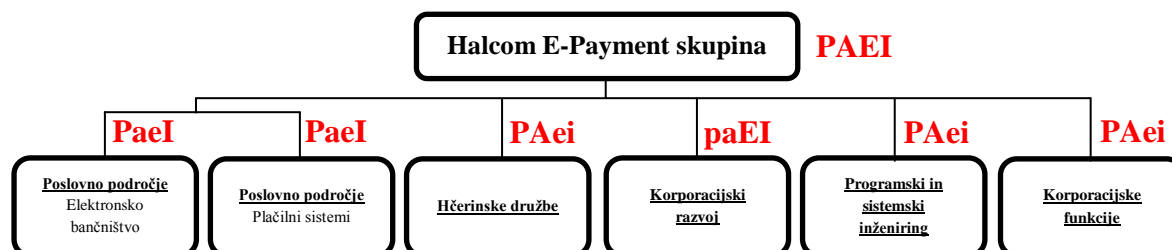
Organigram, ki je sicer grafična ponazoritev organizacijske strukture, je dobil z uvedbo Adizesove metodologije ter reorganizacije podjetja tudi večjo funkcionalno uporabnost. S pomočjo metodologije poznavanja in razvrščanja PAEI vlog, klasifikacije stilov managementa ter stopenj življenjskega cikla organizacije (trenutna in prihajajoča stopnja življenjskega cikla namreč narekujeta potrebo po primernem in potrebnem stilu managementa, kar predstavljam v podpoglavju Razvoj PAEI vlog v življenjskem ciklu organizacije) je mogoče izdelati organigram, ki omogoča celosten in podroben pregled nad organizacijsko strukturo, stili managementa vodstvenega kadra, enot in divizij ter njihovih pristojnosti in odgovornosti (slednje prikazujem na Sliki 16).

Organigram, sestavljen z upoštevanjem načel Adizesove metodologije, omogoča:

- bolj sistematičen in kvaliteten management zaposlenih,
- pregled nad potrebami po novih zaposlitvah,
- bolj kakovostno sestavo komplementarnih timov,
- identifikacijo potreb po morebitnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih,
- pregleden prikaz organizacijskih enot ter njihovo združevanje v divizije,
- pregled pristojnosti in odgovornosti posameznih organizacijskih enot in divizij in
- prikaz PAEI vlog organizacijskih enot in divizij.

Na Sliki 15 je prikazan organigram podjetja Halcom, ki prikazuje organizacijsko strukturo podjetja, upoštevajoč načela Adizesove metodologije PAEI vlog.

Slika 15: PAEI organizacijski organigram podjetja Halcom



Organigram podjetja Halcom vsebuje prikaz zgolj 1. in 2. stopnje organizacijske strukture, saj sta njegova podrobnejša razčlenitev in poimenovanje poslovna skrivnost. Vseeno pa slika omogoča prikaz organizacijske strukture podjetja z upoštevanjem Adizesove metodologije PAEI vlog posameznih divizij ter zahtevanih stilov managementa.

Kljub temu, da metodologija predvideva identifikacijo vlog posameznih organizacijskih enot ter njihovo združevanje v divizije glede na izvajanje PAEI vlog, se v praksi posamezne enote, predvsem pa divizije, redkokdaj identificira za opravljanje zgolj ene vloge.

Vloge posameznih divizij ter podrejenih enot so v podjetju Halcom tako sledeče:

- divizija, imenovana Poslovno področje – Elektronsko bančništvo (angl. *business unit – electronic banking*) ter hkrati profitni center podjetja: usmerjena k dominantnemu izvajanju vlog proizvodnje in integracije – PaeI,
- divizija, imenovana Poslovno področje – Plačilni sistemi (angl. *business unit – electronic payments*) ter hkrati profitni center podjetja: usmerjena k dominantnemu izvajanju vlog proizvodnje in integracije – PaeI,
- divizija, imenovana Hčerinske družbe (angl. *daughter companies*): usmerjena k dominantnemu izvajanju vlog proizvodnje in administracije – PAei,
- divizija, imenovana Korporacijski razvoj (angl. *corporate development*): usmerjena k dominantnemu izvajanju vlog podjetništva in integracije – paEI,
- divizija, imenovana Programski in sistemski inženiring (angl. *software and system engineering*): usmerjena k dominantnem izvajanju vlog proizvodnje in administracije – PAei,
- divizija, imenovana Korporacijske funkcije (angl. *corporate support*): usmerjena k dominantnemu izvajanju vlog proizvodnje in administracije – PAei.

Nekatere prednosti združevanja organizacijskih enot v divizije, upoštevajoč PAEI vloge, so:

- ločevanje različnih interesov, ki jih imajo različne enote glede na svoje PAEI vloge,
- boljše opredeljevanje in doseganje ciljev enot in divizij,
- izkoriščanje sinergij enako usmerjenih enot ter boljša učinkovitost in produktivnost enot,
- lažje doseganje CAPI, s čimer je olajšano doseganje, sprejemanje in izvajanje dogovorjenega,
- lažja sestava in delovanje komplementarnih timov,
- boljša diagnoza izzivov ter sprejemanje odločitev o uvajanju sprememb.

Da pa bi uvajanje in izvajanje Adizesove metodologije potekalo po predvidenih korakih in opredeljenih postopkih, ta predvideva uporabo tako imenovanih orodij, ki ta proces omogočajo in usmerjajo. Opis nekaterih podajam v naslednjem poglavju.

5.4 Orodja Adizesove metodologije

Uvajanje in izvajanje Adizesove metodologije temelji na uporabi tako imenovanih orodij, ki so jasno in natančno opredeljeni postopki delovanja. Njihova uporaba je ključnega pomena za reševanje in management sprememb v podjetju in se zato izvajajo na vseh stopnjah programa organizacijske transformacije. V svojem magistrskem delu bom opisal 5 orodij Adizesove metodologije, katerih opis pa bo zaradi težko dostopnih javnih virov ter zaščitene intelektualne lastnine Adizes inštituta do določene mere omejen.

5.4.1 Delavnice - praktični temelj delovanja Adizesove metodologije

Dejansko izvajanje Adizesove metodologije, obvladovanje sprememb, obravnava izzivov ter sprejemanje odločitev in rešitev se dogaja na tako imenovanih delavnicah. Z njimi se v proces odločanja vključi vse zaposlene, ki s pomočjo akumulacije idej in predlogov oblikujejo optimalno rešitev izziva. Delavnice, ki so praktični temelj delovanja Adizesove metodologije, lahko v grobem delimo na:

Tip 1: Delavnice, namenjene aplikaciji Adizesove metodologije v prakso. So delavnice, ki potekajo v okviru vseh stopenj programa transformacije, med katerimi so tudi:

- Delavnice na stopnji Syndag™, katerih namen je identifikacija izzivov.
- Delavnice na stopnji Synerteam™, katerih namen je reševanje izzivov.
- Delavnice na stopnji 3, imenovani POC, katerih namen je nadzor nad delovanjem stopnje Synerteam™ ter izvajanje procesa hitrega pretoka zamisli od zaposlenih do vodstva.
- Delavnice, ki potekajo na vseh preostalih stopnjah 11-stopenjskega programa, saj vsaka stopnja za oblikovanje optimalne rešitve potrebuje izvedbo delavnice, na kateri komplementarni tim proizvede najboljšo možno rešitev izziva.

Tip 2: Delavnice, namenjene izobraževanju in usposabljanju zaposlenih s pomočjo strukturiranega programa, imenovanega TopLeaf™. Namen delavnic tipa 2 je seznanjanje vseh zaposlenih z osnovami Adizesove metodologije. V ta namen so v podjetju Halcom izvedli že preko sto delavnic in so prvo podjetje v svetu, ki je z osnovami Adizesove metodologije seznanilo in usposobilo vse zaposlene.

Opis delavnic tipa 1, ki potekajo na stopnji Syndag™ in stopnji Synerteam™ sem podrobneje predstavil v poglavjih Syndag™ delavnice ter Synerteam™ delavnice, podrobnejši opis delavnic tipa 2 pa bom predstavil pod naslovom Informiranje in izobraževanje zaposlenih o Adizesovi metodologiji.

5.4.2 8-stopenjski proces oblikovanja odločitev

Adizesova metodologija narekuje poseben 8-stopenjski proces oblikovanja odločitev, ki je integriran v vse stopnje in oblike odločanja na vseh ravneh. Ta proces se najizraziteje odvija v okviru delovanja delavnic na stopnjah Syndag™ ter Synerteam™. Posebno na stopnji Synerteam™, kjer se 8-stopenjski proces oblikovanja odločitev uporablja tako v fazi opredelitve izziva kot tudi pri oblikovanju nalog, rešitev in odločitev.

Izvedba procesa lahko obsega eno delavnico, katere časovni obseg ne presega treh ur, ali pa je njegovi izvedbi namenjenih več delavnic, odvisno od težavnosti in kompleksnosti izziva. Sledi opis 8-ih stopenj oblikovanja odločitev.

- **8 stopenj oblikovanja odločitev:**

1. Stopnja – odmrznjenje (angl. *Defreeze*): namenjena ustvarjanju ustreznega, ustvarjalnega ter sproščenega okolja in stanja med člani skupine.
2. Stopnja – akumulacija (angl. *Accumulate*): je stopnja zbiranja idej, rešitev in mnenj o izzivu ali potrebnih ukrepov za njegovo rešitev. Kot pri identifikaciji izzivov na stopnji Syndag™ ima tudi tukaj vsak član skupine pravico in dolžnost participacije ter lastnega mnenja.
3. Stopnja – strukturiranje (angl. *Deliberate*): skupina s pomočjo Adizesove matrike združuje posamezne ideje in predloge v vzorce, vezane na podobno vsebino, izvor ali posledico.
4. Stopnja – zorenje (angl. *Incubate*): poteka v času med posameznimi delavnicami, v katerem vsak član skupine samostojno razmisli in preuči ideje, rešitve in predloge, ki so bili predstavljeni s strani preostalih članov v predhodni stopnji.
5. Stopnja – razsvetljenje (angl. *Illuminate*): ob začetku stopnje so stališča posameznikov o morebitni rešitvi že mnogo bolj jasna, celostna in konkretna. Zato v tem koraku tudi najpogosteje pride do identifikacije najboljše rešitve, ki kar najbolj celostno rešuje obravnavani izziv. Ne glede na avtorja rešitve je odločitev o njenem sprejetju skupinska.
6. Stopnja – preverjanje (angl. *Accommodate*): na stopnji preverjanja se s pomočjo orodja QDD (orodje opisujem pod naslovom Orodje QDD: vprašanja, dvomi in nestrinjanja) opravi vodena razprava o kvaliteti rešitve, identificiranju njenih lastnosti in pomanjkljivosti ter morebitnih posledicah njenega sprejetja. V primeru zaznanih slabosti rešitve se lahko to bodisi izboljša bodisi zavedno sprejme v opredeljeni obliki, sprejemajoč njene pomanjkljivosti ter negativne stranske učinke, ki pa ne smejo neposredno vplivati na rešitev osnovnega izziva.
7. Stopnja – finalizacija (angl. *Finalize*): je namenjena skupinskemu sprejetju odločitve o uvedbi rešitve izziva. Na tej stopnji se tudi natančno opredeli način reševanja izziva, osebo, ki bo zadolžena za njeno implementacijo, časovni okvir, potrebna sredstva za njeno uresničitev ter preostale podrobnosti implementacije.
8. Stopnja – potrditev (angl. *Reinforce*): gre za zaključno stopnjo, kjer integrator vodi razgovor o sprejeti rešitvi. Vsak udeleženec izrazi svoje videnje rešitve ter morebitne pomisleke, ki se jih poizkuša z razgovorom tudi odpraviti. Namen zadnjega koraka je ponotranjenje rešitve vsakega posameznika, s čimer se zagotovi uspešno in učinkovito izvedbo dogovorjenega.

Odločitve, ki so sprejete v okviru uspešnega delovanja komplementarnega tima in so dosežene skozi 8-stopenjski proces oblikovanja odločitev, so običajno najbolj optimalne v dani situaciji glede na okoliščine ter zmožnosti zaposlenih in podjetja. Prednost sprejemanja skupinskih odločitev z uporabo opisanega orodja je aktivna participacija vseh sodelujočih ter dejstvo, da so rešitev oblikovali in sprejeli člani komplementarnega tima in ne njihovi nadrejeni, zaradi česar je tudi implementacija dogovorjenega mnogo bolj verjetna in popolna, saj imajo vsi člani, ki sodelujejo pri oblikovanju in sprejemanju odločitev, v samem procesu možnost izraziti svoje ideje, želje, pomisleke, predloge in nestrinjanja. S tem se drastično zmanjša nezadovoljstvo posameznih članov s sprejeto odločitvijo, kar posledično olajša njeno implementacijo. Zaključek 8-stopenjskega procesa oblikovanja odločitev je navadno tako oblikovana rešitev, katere implementacija odpravi ali pa pomembno izboljša stanje osnovnega izziva.

5.4.3 Adizesova matrika opredeljevanja izzivov

Da bi se zagotovilo uspešno in učinkovito reševanje izzivov, Adizesova metodologija narekuje uporabo posebnega orodja, imenovanega Adizesova matrika, ki v okviru 8-stopenjskega procesa sprejemanja odločitev pomaga pri opredeljevanju, razvrščanju ter združevanju izzivov, identificiranih na stopnji Syndag™. Med razvrščenimi izzivi se posebno pozornost nameni tistim, ki zahtevajo takojšnjo obravnavo in rešitev (izzivi, ki so v Tabeli 8 razvrščeni v stolpec 6), medtem ko reševanje preostalih izzivov, tudi s pomočjo ugotavljanja medsebojnih povezav in združevanja v tako imenovane vzročne verige (angl. *causality chain*), poteka v okviru delovanja komplementarnih timov na stopnji Synerteam™. Vzrok za uporabo orodja je dejstvo, da je identificirano število izzivov najpogosteje mnogo večje, kot jih je podjetje v enem ciklu (od stopnje Syndag™ do nove stopnje Syndag™) sposobno rešiti, ter da imajo različni izzivi lahko isti izvor, posledico ali vsebino. V Tabeli 8 je prikazan posplošen prikaz Adizesove matrike razvrščanja izzivov ter njihovo medsebojno povezovanje v vzročne verige.

Tabela 8: Prikaz Adizesove matrike razvrščanja in povezovanja izzivov

1	2	3	4	5	6
Sistemske vzroke			Podsistemi		Posledice
<u>izziv 34</u>	<u>izziv 33</u>	<u>izziv 2</u>	<u>izziv 9</u>	izziv 10	izziv 87
izziv 12	izziv 51	izziv 84	izziv 49	izziv 45	<u>izziv 68</u>
izziv 61	<u>izziv 46</u>	izziv 94	izziv 22	<u>izziv 63</u>	izziv 40
izziv 6	izziv 47	<u>izziv 61</u>	izziv 16	izziv 80	izziv 4
<u>izziv 23</u>	izziv 46	izziv 39	<u>izziv 77</u>	<u>izziv 30</u>	<u>izziv 82</u>

Adizesova matrika opredeljevanja in razvrščanja izzivov je razdeljena na 6 stolpcev, pri čemer ima vsak stolpec več nivojev. Med prve 3 stolpce razporejamo izzive, katerih vsebina je vezana na tako imenovane sistemske vzroke (angl. *systemic causes*), v stolpca 4 in 5 pa izzive, vezane na področje podsistemov (angl. *subsystems*). V stolpec 6 razporejamo izzive, imenovane posledica (angl. *consequence*), katerih posebnost je njihov nastanek, ki je posledica nedelovanja oziroma nepravilnosti in pomanjkljivosti na nekem drugem področju ali izvoru, ter njihovo reševanje, ki je najpogosteje v obliki hitre in začasne rešitve, delegirane s strani nadrejenih. Izzive, razporejene v prvih 5 stolpcev, ter identificirane vzročne verige pa se rešuje s pomočjo komplementarnih timov, v okviru stopnje Synerteam™. Vsak izmed šestih stolpcev ima tudi lastne nivoje, ki posamezen izziv še nadalje opredelijo in razporedijo v matriki, vendar pa njihov poglobljen opis zaradi omejenih virov ni mogoč.

Z uporabo posebnega postopka opredeljevanja izzivov ter njihovim matričnim razporejanjem lahko skupina na stopnji Syndag™ identificira tiste izzive, ki imajo skupen izvor, posledice ali vsebino, ter jih združi v vzročne verige. Rdeči izzivi, povezani z rdečo črto, tako predstavljajo eno vzročno verigo, izzivi, obarvani modro ter povezani z modro črto, pa drugo. Uporaba

Adizesove matrike tako omogoča bolj podrobno, pregledno, učinkovito in uspešno opredeljevanje izzivov ter posledično tudi njihovo kvalitetnejše reševanje.

5.4.4 Orodje QDD: vprašanja, dvomi in nestrinjanja

Pri procesu sprejemanja odločitev ter uvajanju in komuniciranju sprememb Adizesova metodologija narekuje uporabo orodja, imenovanega QDD (vprašanja, dvomi in nestrinjanja, angl. *Questions, doubts and disagreements*). Orodje pomaga pri učinkovitem komuniciranju odločitev, sprejetih na stopnji Syndag™ ter pri reševanju odprtih vprašanj, dvomov in nestrinjanj, ki se pojavljajo v okviru delovanja komplementarnih timov na stopnji Synerteam™. Komplementarni timi orodje QDD uporabljajo na stopnji 6 v 8-stopenjskem procesu sprejemanja odločitev, imenovani preverjanje (opis stopnje podajam v poglavju 8-stopenjski proces sprejemanja odločitev), na kateri skupina išče odgovore na nastala vprašanja ter razrešuje morebitne dvome in nestrinjanja glede rešitve, oblikovane na stopnji razsvetljenja (5. stopnja 8-stopenjskega procesa sprejemanja odločitev). Glede na izvajalca stopnje razsvetljenja lahko poteka podajanje odgovorov na nastala vprašanja, dvome in nestrinjanja na naslednja dva načina:

- v primeru, da je bila stopnja razsvetljenja izvedena v okviru delovanja skupine na stopnji Syndag™, se lahko:
 - odgovore, ki se nanašajo na izveden QDD na stopnji Syndag™, poda v okviru iste skupine,
 - odgovore, ki se nanašajo na izveden QDD na stopnji Synerteam™ glede odločitev, sprejetih na stopnji Syndag™, poda v okviru skupine Syndag™.
- v primeru, da je bila stopnja razsvetljenja izvedena v okviru delovanja komplementarnega tima na stopnji Synerteam™, se odgovore na vprašanja, dvome in nestrinjanja poda v okviru iste skupine.

Postopek razreševanja dvomov in nestrinjanj ter podajanja odgovorov na vprašanja vedno vodi integrator po posebnem, vnaprej določenem postopku in vrstnem redu, saj lahko odgovori na določena vprašanja spremenijo relevantnost drugih, nekatera pa celo odpravijo. Podjetje Halcom orodje QDD redno uporablja pri uvajanju večjih sprememb, izdatneje pa ga je uporabilo pri oblikovanju nove organizacijske strukture ter seznanjanju vseh zaposlenih o spremljajočih spremembah in posledicah njene uvedbe. Omenjeni primer tudi opisujem v nadaljevanju.

- **Primer uporabe orodja QDD: oblikovanje in uvedba nove organizacijske strukture**

1. Na stopnji Syndag™ je identificiran izziv o spremembi organizacijske strukture.
2. Certificirani svetovalec Adizes inštituta po načelih Adizesove metodologije:
 - a) akumulira predloge in želje glede nove organizacijske strukture,
 - b) izraženo združi v vsebinske sklope,
 - c) na podlagi sklopov ter načel Adizesove metodologije oblikuje grobo ogrodje nove organizacijske strukture.

3. Po postavitvi okvirjev nove organizacijske strukture se za odpravljanje morebitnih vprašanj, dvomov in nestrinjanj uporabi orodje QDD:
 - d) postavi se vprašanje, kje člani skupine Syndag™ vidijo težave nove strukture,
 - e) skozi pogovor in vodeno razpravo se oblikuje takšna rešitev, s katero se strinja večina prisotnih članov.
4. Sledi oblikovanje plana komunikacije nove organizacijske strukture zaposlenim.
5. Organizirano je skupno srečanje vodstva in vseh zaposlenih, kjer se predstavi nova organizacijska struktura.
6. Vodje divizij in organizacijskih enot za svoje zaposlene organizirajo delavnice, na katerih se za potrebe razreševanja morebitnih dvomov, vprašanj in nestrinjanj glede nove strukture ponovno uporabi orodje QDD po sledečem postopku:
 - f) vsak zaposleni ima možnost izraziti svoja vprašanja, dvome in nestrinjanja glede nove organizacijske strukture,
 - g) izražanje vprašanj, dvomov in nestrinjanj poteka po sistemu kroga, v katerem vsak zaposleni izrazi po eno vprašanje, dvom ali nestrinjanje ter preda besedo naslednjemu,
 - h) njihovo zbiranje in zapisovanje poteka tako dolgo, dokler vsi zaposleni ne izrazijo vseh dvomov, pomislekov ali nestrinjanj,
 - i) v tem procesu zbiranja vprašanj, dvomov in pomislekov nima nihče pravice komentirati ali prekinjati govora drugih članov,
 - j) po koncu akumulacije vseh vprašanj vseh zaposlenih se poda odgovore na vsako vprašanje, pri čemer jih nekaj vedno ostane neodgovorjenih,
 - k) v primeru, da na izvedeni delavnici odgovora ni možno podati, se vprašanja naslovijo na skupino, ki deluje v okviru stopnje Syndag™ in je tudi izvedla stopnjo razsvetljenja (5. stopnja 8-stopenjskega procesa sprejemanja odločitev),
 - l) odgovor oziroma rešitev vprašanj, dvomov ali pomislekov je možen v okviru obstoječe organizacijske strukture ali pa z njeno morebitno prilagoditvijo.

Z opisanim načinom oblikovanja nove organizacijske strukture in komunikacije sprememb ter njenih vplivov na zaposlene je podjetje Halcom novo organizacijsko strukturo uvedlo v dveh mesecih, v tem času je struktura postala tudi popolnoma funkcionalna. Razlogi za ta uspešen in gladek prehod iz stare organizacijske strukture v novo, kar je sicer koordinacijsko in organizacijsko zelo zahtevna naloga, so:

- Člani skupine Syndag™ skupaj identificirajo izziv spremembe organizacijske strukture, kar kaže na strinjanje večine po uvedbi sprememb strukture.
- Identifikacija izziva spremembe organizacijske strukture, njegovo reševanje se odvija z aktivno participacijo ter prisotnostjo širšega management tima (skupina Syndag™).
- Oblikovanje končne različice nove organizacijske strukture je doseženo s soglasjem in odobravanjem večine članov skupine Syndag™.
- Vsa morebitna vprašanja, dvome in nestrinjanja glede dosežene rešitve se odpravijo s pomočjo orodja QDD že na stopnji Syndag™.

- Pred komunikacijo nove strukture zaposlenim se članom širšega management tima predstavi njihov nov položaj v organizacijski strukturi ter ponudi možnost sprejetja ali odklonitve položaja ter posledično iskanja nove rešitve delovnega mesta. S tem se zagotovi prostovoljno sprejetje novega položaja ter nove oblike strukture s strani širšega management tima.
- Skozi opisan proces (pred implementacijo nove strukture ter komunikacijo njenih sprememb in posledic vsem podrejenim) se v okviru širšega vodstva zagotovi prepričanje o doseženi optimalni skupinski rešitvi ter sprejeti odločitvi.
- S pomočjo ustrezne in postopne komunikacije ter uporabe načel in orodij Adizesove metodologije se vsem zaposlenim v podjetju predstavi spremembe, ki nastanejo z novo organizacijsko strukturo, ter posledice, ki jih ta prinaša za njihovo delovno mesto.
- S ponovno uporabo orodja QDD se vsem zaposlenim ponudi možnost izražanja in odprave njihovih vprašanj, dvomov in nestrinjanj glede nove strukture, tudi z morebitno prilagoditvijo organizacijske strukture.
- Skozi celoten postopek uvajanja nove strukture poteka aktivno usklajevanje med posamezniki in med skupinami glede nove ureditve delovnih skupin, organizacijskih enot, razporejanja delovnih mest ter morebitnih premestitev.
- Vsem zaposlenim se poleg sprememb, ki jih prinaša nova organizacijska struktura, predstavijo tudi povod in razlogi za njeno uvedbo/spremembo.
- Uporaba koncepta **demokrate**, ki pomeni delovanje po načelih demokracije v fazi oblikovanja in sprejemanja odločitev ter delovanje po načelih diktature v fazi njene izvedbe (v procesu iskanja rešitev potrebujemo različne ideje, razmišljanja, poglede in razpravo, ko pa je rešitev izbrana in sprejeta, mora slediti njena implementacija brez dodatne razprave).

Pri uvedbi Adizesove metodologije gre tako za postopno in načrtno uvajanje sprememb ter nenehno izboljševanje delovanja podjetja, kar se med drugim kaže tudi v vsakoletnem ponavljanju stopnje Syndag™, delovanju komplementarnih timov ter periodičnem obnavljanju preostalih stopenj programa organizacijske transformacije. To velja tudi v podjetju Halcom, kar je prikazano v zgornjem primeru spremembe organizacijske strukture.

Čeprav je sprememba organizacijske strukture podjetja ena večjih in bolj drastičnih sprememb, kar poudarjajo tudi v podjetju, jim je s pomočjo orodij ter postopkov oblikovanja in sprejemanja odločitev, komunikacije ter uvajanja sprememb po Adizesovi metodologiji uspelo izziv rešiti hitro in uspešno brez negativnih stranskih učinkov, ki sicer pogosto spremljajo tovrstne spremembe.

5.4.5 Program APTAS (Kontroling sistem)

Eden izmed bistvenih ukrepov in prednosti začetka uvajanja in izvajanja Adizesove metodologije v podjetju Halcom je prav gotovo uvedba novega, bolj celovitega sistema kontrolinga (v nadaljevanju: kontroling). Pri tem ne gre za klasično obliko nadzora, ampak za skrb za učinkovitost sistema. Smiselnost uvedbe in njegove prednosti je vodstvu podjetja predstavil Adizes, tako je bila njegova uvedba načrtovana že ob začetku uvajanja metodologije, omogočila

pa sta ga prenovljena organizacijska struktura in temu prilagojen nov sistem odgovornosti in pristojnosti.

S tem je bilo v podjetju Halcom mogoče uvesti tako imenovano poslovodno (upravljalno) računovodstvo (imenovano tudi kontroling, angl. *management accounting* kot navaja Hren, 2006, dodatek I), katerega naloga je oblikovanje ter predstava računovodskih podatkov managementu v obliki, ki pripomore k sprejemanju boljših poslovnih odločitev ter omogoča lažji nadzor poslovanja. Izvajanje novega sistema kontrolinga pa podpira in omogoča spletni program, imenovan APTAS, ki je last Adizes inštituta.

- Program APTAS

APTAS je program, ki s pomočjo predpisane oblike vnašanja računovodskih podatkov v sistem ter organigram podjetja omogoča podroben in jasen pregled funkcij posameznih organizacijskih enot in divizij ter strukturiran in funkcionalen prikaz njihovih finančnih rezultatov. Za ta namen uporablja označevanje posameznih enot in divizij s štirimi različnimi barvami, ki so glede na svojo funkcijo v podjetju lahko obarvane sledeče:

ZELENE ENOTE: ustvarjanje prihodka (tako imenovani profitni centri)

Zelene obarvane organizacijske enote oziroma divizije so tako imenovani profitni centri, usmerjeni na trg in zadolženi za ustvarjanje prihodkov. Zelene enote pokrivajo stroške, nastale z njenim neposrednim delovanjem, del stroškov rumenih enot (glede na delež opravljenega dela za zeleno enoto) ter del stroškov rdečih enot, razdeljenih med profitne centre po določenem ključu.

RDEČE ENOTE: tekoče in nemoteno delovanje podjetja

Rdeče obarvane enote in divizije so tiste, ki skrbijo za nemoteno delovanje podjetja. Same ne ustvarjajo nikakršnih prihodkov in za podjetje predstavljajo zgolj neizogiben strošek, ki se s pomočjo določenih ključev razdeli med profitne centre. Vloga rdečih enot je najpogosteje usmerjena v izvajanje različnih oblik administracije in podpore delovanju podjetja, kot so službe računovodstva, financ, prava, informacijskih tehnologij, kontrolinga in podobno.

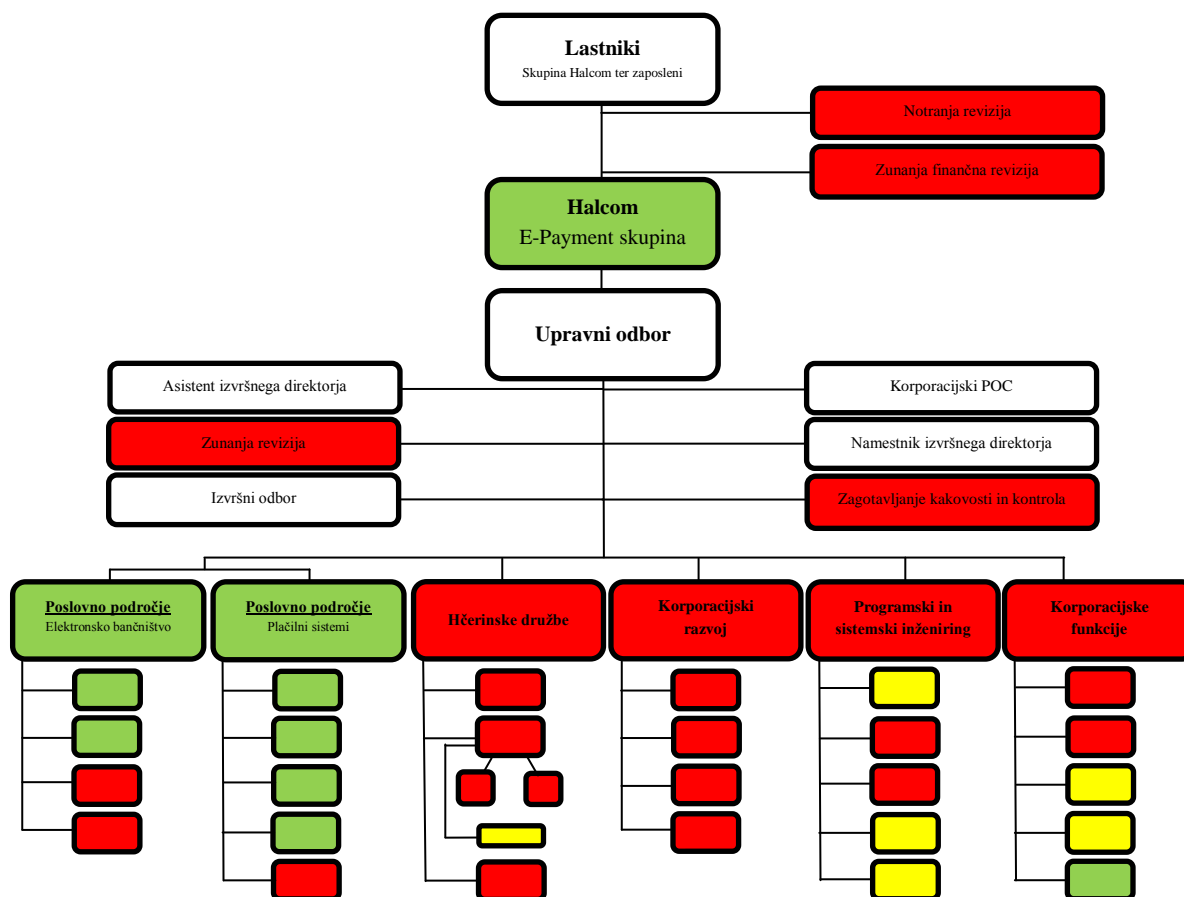
RUMENE ENOTE: opravljanje dela za druge organizacijske enote v podjetju

Z rumeno barvo se označujejo organizacijske enote, ki opravljajo delo za druge organizacijske enote znotraj podjetja. Rumeno opredeljene so zgolj izbrane enote, katerih delitev stroškov med profitne centre, za katere so delo opravile, je smiselno ter s pomočjo natančnega razdeljevanja stroškov tudi mogoče (interno zaračunavanje stroškov med enotami podjetja). Kot rdeče enote, tudi rumene ne proizvajajo prihodkov, ampak zgolj stroške.

BELE ENOTE: podpora in smer razvoja podjetja

Belo označene enote ne povzročajo stroškov ali pa se jih na enoto, zaradi varovanja osebnih podatkov ali nesmiselnosti spremljanja, ne knjži. Z belo barvo se označujejo tudi enote, ki nimajo zaposlenih ali pa so tako imenovane mrtve enote, ki dejansko še niso v uporabi, ampak so zgolj nastavljene in pripravljene za njihovo uvedbo ter koriščenje v prihodnosti.

Slika 16: Halcomov organigram programa APTAS



Slika 16 predstavlja prirejen organigram podjetja Halcom, ki prikazuje barvno označevanje organizacijskih enot in divizij, kot ga uporablja program APTAS. Njegova globlja razčlenitev in poimenovanje enot ni mogoča, saj je poslovna skrivnost podjetja.

Program APTAS med drugim omogoča predstavitev finančnih podatkov na ustrezen način (poslovodno računovodstvo), olajša spremljanje in preverjanje finančnega plana ter omogoča bolj pregledno in jasno finančno sliko stanja podjetja, divizij ter posameznih organizacijskih enot. S tem je omogočena lažja povezava odgovornosti vodij za finančne učinke posameznih organizacijskih enot ter večja transparentnost ugotavljanja doprinosa posamezne enote k skupnemu uspehu podjetja. Ta sistem nadzora deluje tako, da se podatki iz računovodskih informacijskih sistemov po posebnem ključu prenesejo v program APTAS, s pomočjo katerega je možna primerjava med pričakovanimi in doseženimi letnimi in mesečnimi plani po

organizacijskih enotah, divizijah ter na ravni podjetja - pri čemer letnega plana nikoli ne pripravlja računovodska ali finančna služba, ti zgolj svetujeta in nudita podporo, njegovo oblikovanje pa je v pristojnosti oseb, odgovornih za njegovo realizacijo.

Pri pripravi letnega in mesečnih finančnih planov sodelujejo vsi direktorji in vodje organizacijskih enot. Ta proces poteka od »zgoraj navzdol« (angl. *top – down*) in od »spodaj navzgor« (angl. *bottom – up*), pri čemer najvišje telo podjetja opredeli cilje in vizijo letnega plana, ki pa upošteva projekcije planov odgovornih zaposlenih za posamezne organizacijske enote. Ob izenačevanju in usklajevanju planov pride do tako imenovanega procesa **raztegovanja** (angl. *stretching*), ki pomeni vodenje razgovorov vodstva z odgovornimi za izvrševanje planov posameznih organizacijskih enot ter medsebojno usklajevanje planov z »raztegovanjem« slednjega. Ta proces ne predstavlja vsiljevanja pričakovanj ali postavljanja nerealnih zahtev, ampak spodbuja iskanje rezerv, ambicioznost ter oblikovanje kar najboljšega možnega plana, ki pa mora biti vedno realen in uresničljiv. Za uresničitev boljšega plana se lahko porabijo tudi dodatna sredstva, vendar je končna realizacija plana odgovornost vodje enote.

Vodje zato v svojem letnem in mesečnih planih zelo natančno predvidijo in opredelijo tako prihodke kot tudi stroške na mesečni ravni, razdeljene na različne stroškovne postavke. S tem se natančno opredelijo predvideni stroški in prihodki za vsako organizacijsko enoto, za vsak posamezen mesec ter po opredeljenih postavkah (stroškovnih mestih). Te opredelitve stroškov in prihodkov vodje posameznih enot vnesejo v program APTAS, v katerem podatke jasno, ažurno in pregledno spremljajo za posamezno organizacijsko enoto, divizijo ter podjetje kot celoto.

Poleg spremljanja finančnih rezultatov pa program APTAS omogoča tudi sprotni nadzor, ki se vrši na rednih mesečnih sestankih, na katerih se preverjajo odstopanja med predvidenimi in dejanskimi finančnimi rezultati na mesečni in kumulativni ravni. V primeru neskladij mora vodja organizacijske enote zagovarjati in obrazložiti razloge za doseženi rezultat in stanje. Tako se lahko v primeru večjih odstopanj opravijo korekcije in prilagoditve poslovanja organizacijskih enot (zmanjševanje stroškov, povečevanje prihodkov) še pred zaključkom fiskalnega leta z namenom doseganja čim boljšega letnega poslovnega rezultata.

Za lažjo dosego omenjenega cilja pa Adizesova metodologija predvideva uporabo dveh orodij, imenovanih **napoved** (angl. *Forecast*) ter **vizija** (angl. *Vision*). Njun koncept je sledeč:

- Napoved

Kljub temu, da se skozi poslovno leto spreminjajo razmere, ki vplivajo na finančni uspeh podjetja, je letni plan nespremenljiv. Zaradi tega Adizesova metodologija narekuje sprotno izdelovanje tako imenovane napovedi, ki je videnje in predvidevanje poslovnega rezultata ob zaključku fiskalnega leta, oblikovanega na podlagi trenutnega stanja in poznavanja okoliščin. To omogoča ažurno sledenje ter obvladovanje prihodkov in stroškov, spremljanje doseženega plana ter vmesno vplivanje na poslovni izid za doseganje čim bolj sprejemljivega, predvidenega, poslovnega rezultata ob zaključku fiskalnega leta.

- Vizija

Orodje, imenovano vizija, pomeni vsakomesečno izdelovanje ocene stanja za eno leto naprej. S tem se izognemo izdelovanju zgolj napovedi, ki zajema obdobje le do konca fiskalnega leta. Z uporabo vizije postane letno planiranje lažje ter realnejše, saj ga dejansko opravljamo vsak mesec, obvladovanje sprememb in prihodnosti pa je bolj predvidljivo. Orodje vizija daje podlago za sprejemanje boljših poslovnih odločitev ter oblikovanje dolgoročnih načrtov in investicij.

S predstavljenim načinom prikaza organizacijske strukture, oblike in predstavitve podatkov, kot jih omogoča program APTAS, uporabo orodij vizije in napovedi ter mesečnih preverjanj doseženega mesečnega in letnega poslovnega plana je z uvedbo Adizesove metodologije sistem kontrolinga v podjetju mnogo bolj celosten, pregleden in uporaben ter bistveno pripomore pri sprejemanju boljših poslovnih odločitev.

5.4.5.1 Mesta izvajanja kontrolinga

Poleg programa APTAS pa se v okviru Adizesove metodologije izvaja nadzor nad delovanjem in uvajanjem metodologije ter implementacijo sprejetih rešitev in njihovih rezultatov tudi preko:

1. **8-stopenjski proces sprejemanja odločitev:** Ob koncu procesa sprejemanja odločitve v 7. koraku, imenovanem finalizacija, se oblikuje dokument, v katerem je podrobno zapisana oblika ter navodila za implementacijo rešitve, opredeljene z vsemi potrebnimi določili. Ta dokument v nadaljevanju služi za potrebe kontrolinga procesa oblikovanja odločitve, sprejemanja rešitev ter njihove implementacije.
2. **Implementator:** Nadzor uvajanja dogovorjenih rešitev ter njihovih rezultatov opravlja tudi tako imenovani implementator, eden izmed treh obveznih članov komplementarnega tima ter hkrati oseba, zadolžena in odgovorna za implementacijo sprejetih rešitev.
3. **Izvršni odbor:** Opravlja vlogo nadzora nad delom implementatorja, lahko pa tudi določa vsebine delavnic ter implementatorje, katerih delovanje in uspešnost preverja na rednih tedenskih sestankih.
4. **Skupina POC:** Organ oziroma skupine POC preko dodeljevanja virov spremljajo delovanje, stanje ter potrebe posameznih komplementarnih timov ter tako izvajajo nadzor in spremljavo napredka reševanja izzivov, identificiranih na stopnji Syndag™.
5. **Stopnja Syndag™:** Ob zaključku delavnice na stopnji Syndag™ se pripravi dokument, na katerem so lahko zavedene odgovorne osebe za reševanje določenih prioriternih izzivov ali implementacijo sprejetih odločitev in rešitev. Prav tako pa se lahko opredelijo tudi preostale določbe implementacije ali reševanja izzivov, kot so način izvedbe, potrebna sredstva, časovni okvir, sestava komplementarnega tima in podobno. Ta dokument služi preverjanju stanja in napredka reševanja izzivov ob naslednji izvedbi stopnje Syndag™.

5.4.6 Informiranje in izobraževanje zaposlenih o Adizesovi metodologiji

Komunikacija je izredno pomembno orodje pri obveščanju zaposlenih o sprejetih odločitvah ter prihajajočih spremembah. Nekatere izmed postopkov in oblik komunikacije uvajanja in izvajanja Adizesove metodologije sem v magistrskem delu že omenil in opisal, v tem poglavju pa bom snov nadgradil z razlago vsebine izvajanja izobraževanj zaposlenih, kot jih narekuje uporaba Adizesove metodologije. Ta sicer predvideva uporabo določenih postopkov in orodij pri izvajanju procesa komunikacije, s pomočjo katerih se:

- izvaja skupinsko delovanje in sodelovanje vseh zaposlenih,
- zagotavlja ažurno in korektno obveščanje,
- odpravlja morebitna vprašanja, dvome in nestrinjanja,
- zagotavlja razumevanje in podporo najširše skupine zaposlenih.

Eno pomembnejših orodij komunikacije Adizesove metodologije in filozofije so tako imenovana izobraževanja, ki potekajo v okviru delavnic tipa 2 (delavnice opisujem pod naslovom Delavnice - praktični temelj delovanja Adizesove metodologije), na katerih s pomočjo strukturiranega programa, imenovanega TopLeaf™, potekajo izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih o osnovah Adizesove metodologije in filozofije. Program omogoča razumevanje tako teoretičnih konceptov Adizesove metodologije kot tudi njihovo implementacijo v prakso.

Program TopLeaf™ obsega naslednje vsebine (Kurikulum programa TopLeaf™, 2013):

- identifikacija izziva, vzroka za njegov nastanek ter postopek njegovega reševanja,
- opredelitev vloge managementa ter njegovih napak,
- postopek sprejemanja pravih odločitev,
- (pre)poznavanje dejavnikov, odločilnih za uspeh,
- pravilno prenašanje odločitev in zahtev (kako delegirati),
- opredelitev štirih stebrov odgovornosti,
- načini in pravila dobrega ter učinkovitega vodenja sestankov,
- opredelitev ključnih dejavnikov pravilne organizacijske strukture ter njenega pomena.

Izobraževanja TopLeaf™ programa se v podjetju izvajajo nenehno in sistematično v okviru treh stopenj. Ta se glede na ciljno skupino med seboj razlikujejo po vsebini in obsegu snovi. Stopnje ter ciljne skupine izobraževanj so sledeče:

- osnovna stopnja: vsi zaposleni,
- nadaljevalna stopnja: srednji management,
- najvišja stopnja: višji management.

Vsaka stopnja je sestavljena iz različnega števila delavnic. Za osnovno stopnjo jih je navadno namenjenih 5, nadaljevalno 11 ter najvišjo 20, pri čemer imajo delavnice tako teoretični kot

praktični del. V uvodnem, teoretičnem delu, se s pomočjo pregleda TopLeaf™ video virov razdela teoretična podlaga posameznega sklopa metodologije, katere implikacija se na konkretnih primerih iz aktualne prakse izvede v drugem, praktičnem delu delavnice. Bistven pogoj uspešnosti delavnic je izvajalčevo (integratorjevo) zagotavljanje visoke intenzitete in aktivne udeležbe vseh članov skupine pri obravnavi snovi.

V podjetju Halcom so bili izobraževanja na osnovni stopnji deležni vsi zaposleni. Koristi le-tega se kažejo na mnogih področjih delovanja podjetja, navedenih v okviru predhodnih poglavij. Razumevanje in uporaba Adizesove metodologije in filozofije pa ima pomembno dodano vrednost tudi v posameznikovem zasebnem življenju, saj Adizes svoje principe mnogokrat aplicira tudi v vsakdanje življenje posameznika, z uporabo katerih lahko dosežemo osebno in karierno rast ter uspeh na področjih lastnih interesov.

Komunikacija o uvajanju sprememb ter izvajanju Adizesove metodologije pa poleg izobraževanj poteka tudi preko:

- delavnic, ki potekajo na vseh stopnjah programa transformacije, namenjenih uvajanju in izvajanju Adizesove metodologije,
- organizacijske strukture, kjer podrejeni pridobijo informacije neposredno od nadrejenih,
- uporabe interne komunikacije in mesečne publikacije podjetja Halcom.

5.5 Zapleti in ovire pri uvajanju metodologije

V procesu celostne implementacije Adizesove metodologije, ki poteka neprestano, se je preučevano podjetje soočilo tudi z nekaterimi izzivi uvajanja sprememb. Navkljub natančnemu in postopnemu procesu implementacije, ki ga Adizesova metodologija podpira z uporabo mnogih orodij in principov, se določeni problemi in ovire pojavijo neizogibno.

Nekateri izmed njih so zgolj prehodni, drugi so bolj obstojni, vendar se vodilni v podjetju problemov zavedajo ter odpravljajo s pomočjo priporočil in navodil Adizesove metodologije. Spodaj so navedeni nekateri izstopajoči problemi, s katerimi se je podjetje v času uvajanja metodologije soočilo:

- Tveganje, da bi položaj ustanovitelja prevzel izraziti proizvajalec ali administrator ter s tem v podjetju izločil vlogo podjetništva oziroma da bi položaj prevzel izraziti podjetnik, ki bi lahko s hitro in nekontrolirano rastjo ter širitvijo aktivnosti v več smeri hkrati povzročil propad oziroma bankrot podjetja.
- Z uvajanjem metodologije se je pri delu zaposlenih pojavila nezmožnost prepoznavanja dolgoročnih učinkov uporabe orodij in principov metodologije, kar pri omenjeni skupini povzroča posploševanje in poenostavitev metodologije in njenega pomena.

- Nerazumevanje procesov in orodij metodologije ter skeptičnost o njenem dejanskem smislu in učinkih izvajanja pri določenem delu zaposlenih povzroča nezaupanje, nezainteresiranost in nezadovoljstvo ter odpor do njenega uvajanja.
- Zaposleni, izrazito usmerjeni v doseganje rezultatov (proizvajalci), dojemajo metodologijo in njene postopke kot neučinkovite in dolgotrajne ter izražajo željo po hitrem sprejemanju odločitev in njihovem delegiranju s strani vodilnih v podjetju in ne preko izvajanja delavnic ter skupinskega iskanja rešitev izzivov.
- Adizesova metodologija od podjetja zahteva tudi čas in energijo, ki sta potrebna, da se spremenjen način dela v podjetju uveljavi.
- Določene zaplete in probleme v začetku uvajanja metodologije je povzročala tudi kompleksnost in obsežnost metodologije ter njeno nepopolno razumevanje.
- Pri nekaterih zaposlenih se pojavlja odpor do uvajanja sprememb (strah pred spremembami).
- Ob uvajanju celovitejšega in podrobnejšega kontroling sistema se je v veliki meri spremenil in povečal obseg dela v računovodski službi (povečano število stroškovnih mest).
- Pojavlja se tudi precenjevanje sistemov in postopkov Adizesove metodologije, saj se odločitve v okviru delovanja komplementarnih timov ter s pomočjo orodij metodologije redko dosežejo v zelo kratkem času ali v teku ene delavnice.
- V začetnem obdobju uvajanja metodologije se je pojavljal tudi problem nezadostnosti virov, namenjenih uvajanju in izvajanju metodologije (predvsem prezasedenost zaposlenih).

Večino navedenih problemov so v podjetju že odpravili tudi s pomočjo naslednjih ukrepov:

- Popolna podpora ter zaupanje vrhnjega vodstva je dejansko omogočila ter med uvajanjem metodologije močno olajšala njeno izvajanje.
- Z izboljšanjem procesa izvajanja delavnic ter njihovo večjo osredotočenostjo na cilje se je izboljšalo tudi zaupanje in prepričanje zaposlenih o smiselnosti in koristih njihove uporabe.
- Z uvedbo nadzora nad izvajanjem zaključkov delavnic ter njihovimi vplivi se je izboljšalo spremljanje in preverjanje dejanskih rezultatov sprejetih rešitev.
- Z izdatno uporabo skupinskega oblikovanja in sprejemanja odločitev se zagotavlja tudi večja verjetnost doseganja boljših, sprejemljivejših in dolgoročnejših rešitev.
- Z uporabo obsežne, podrobne in sistematične komunikacije so bile zaposlenim jasno predstavljene vse spremembe in odločitve, ki so neposredno vplivale na njihovo delo in delovno mesto, najpogosteje tako, da je bil posameznik sam vključen v celotni proces sprejemanja in uvajanja sprememb.
- Poleg sodelovanja pri sprejemanju in implementaciji odločitev v okviru komplementarnih timov pa so vsi zaposleni prešli tudi vsaj osnovno izobraževanje o Adizesovi metodologiji, kar je še dodatno pripomoglo k razumevanju njenega namena in vsebine.
- Eno najpomembnejših vlog imajo delavnice v okviru stopnje Syndag™, na katerih sodeluje širši management tim. S tem se doseže popolno obveščenost in participacijo celotnega vodstvenega kadra ter njihovo podrobno razumevanje vzrokov, posledic in ciljev uvajanja metodologije. Podpora širšega vodstva je eden izmed najpomembnejših dejavnikov

uspešnosti uvajanja in izvajanja metodologije, saj lahko s svojim vplivom, avtoriteto in zgledom pozitivno vplivajo na sprejemanje metodologije s strani svojih podrejenih.

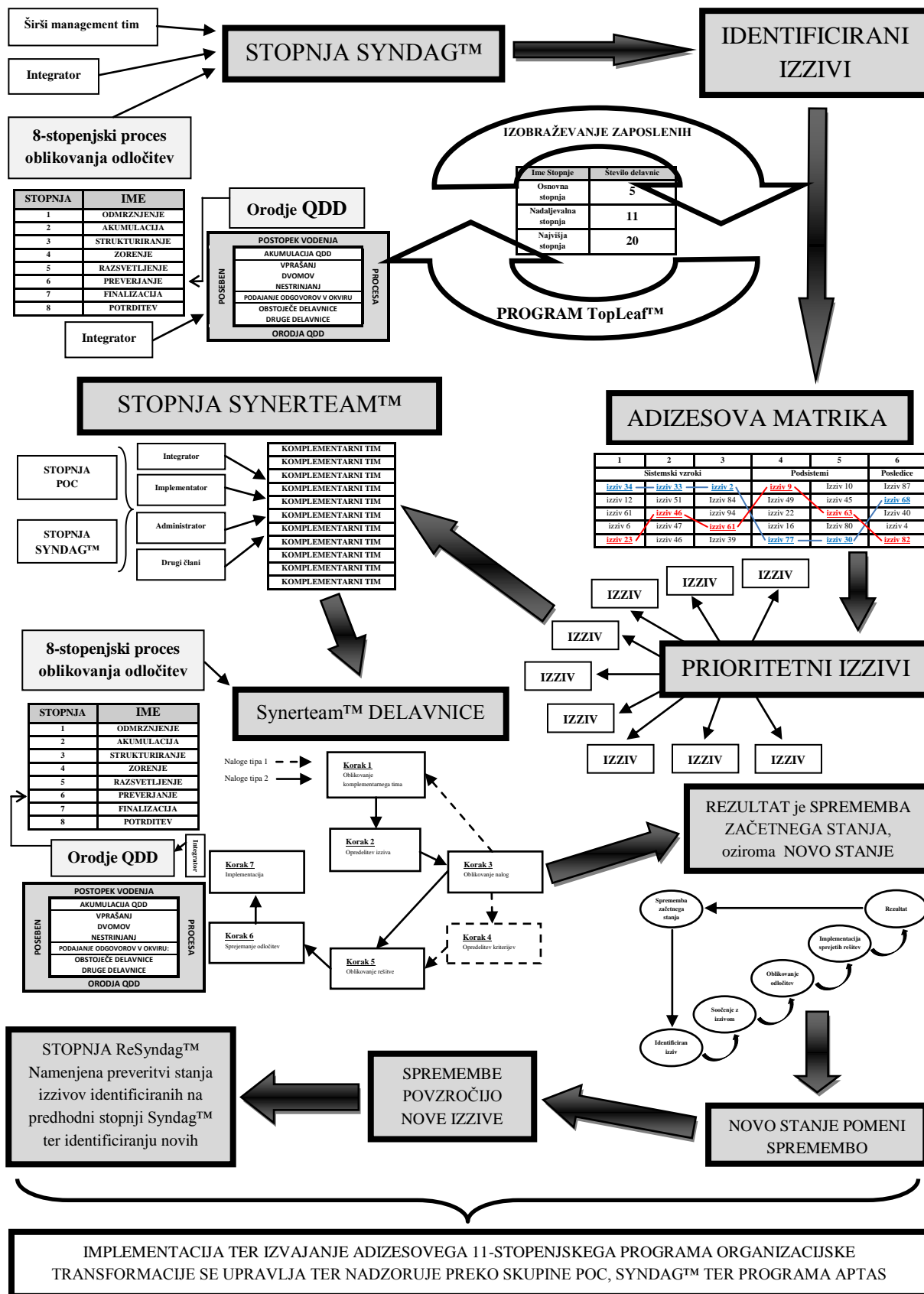
- poleg uvajanja sprememb in sporočanja njihovih posledic pa so bili zaposlenim, na katere so sprejete odločitve vplivale, podrobno in jasno razloženi tudi namen in cilji uvajanja sprememb, s čimer se odpravijo njihovi morebitni dvomi in nasprotovanja.

5.6 Prikaz izvajanja Adizesovega programa organizacijske transformacije

V svojem magistrskem delu sem opisal mnogo konceptov Adizesove metodologije, zato za lažje razumevanje in ponazoritev njenega celostnega delovanja na Sliki 17 predstavljam grafično ponazoritev njenega delovanja, pri čemer pa je potrebno upoštevati, da je le-ta plod samostojnega zbiranja informacij med pripravo raziskovalnega dela v podjetju Halcom ter javno dostopne literature in drugih virov, ki se nanašajo na omenjeno metodologijo.

Njena popolnejša in natančnejša ponazoritev pa ni mogoča zaradi omejenega dostopa do virov, saj je omenjena metodologija zaščitena intelektualna lastnina Adizes inštituta in dostopna le slušateljem podiplomskega študijskega programa ter programa licenciranja, ki ju inštitut tudi izvaja. Vseeno grafična ponazoritev predstavlja širšo sliko uporabe orodij, principov ter stopenj programa organizacijske transformacije, katerih prikazano sosledje izvajanja omogoča določen vpogled v kompleksnost metodologije in njenega izvajanja.

Slika 17: Prikaz uvajanja in izvajanja Adizesovega programa organizacijske transformacije



5.7 Učinki uvedbe Adizesove metodologije

Nekatere učinke uvedbe in izvajanja Adizesove metodologije, ki jih je preučevano podjetje deležno, sem v magistrskem delu že navedel, tudi v predhodnem poglavju. V tem pa bom že omenjene učinke strnil in dodal še nekatere druge ter s tem povzel vse morebitne učinke Adizesove metodologije, ki jih zaznavajo v podjetju Halcom.

Zaradi celostnosti, kompleksnosti ter obsežnosti metodologije njen vpliv zajema vse vrste in ravni procesov ter sistemov delovanja podjetja. V preučevanem podjetju se učinki uvedbe metodologije tako kažejo pri izbiri zaposlenih, prenovljenem sistemu nagrajevanja, organizaciji dela, organizacijski strukturi podjetja, razporejanju odgovornosti in pristojnosti, procesu izvajanja nadzora, vodenju sestankov, procesu reševanja izzivov, načinu vodenja komunikacije ter mnogih drugih področjih.

Učinki metodologije, ki se nanašajo na omenjene sisteme delovanja podjetja in druge, so sledeči:

- Z uvedbo Adizesove metodologije ter TopLeaf™ procesa izobraževanj se je močno izboljšala **splošna usposobljenost** vseh zaposlenih za učinkovito in uspešno opravljanje dela.
- Celostnost Adizesove metodologije povzroči **spremembe ter nadgradnjo mnogoterih sistemov in načinov delovanja** v podjetju in ne zgolj doseganje osnovnega(ih) cilja(ev) uvedbe metodologije.
- Načela Adizesove metodologije narekujejo uporabo postopkov in orodij, s pomočjo katerih se zagotavlja **aktivna participacija vseh udeležencev** ter posledično bolj kakovostno in celostno zbiranje izzivov, idej in predlogov za njihovo rešitev.
- Z uporabo Adizesovega koncepta delavnic ter komplementarnih timov se:
 - zagotavlja **skupinsko reševanje** izzivov ter z aktivno participacijo vseh članov skupine sprejemanje **optimalnih rešitev s širokim konsenzom**,
 - **izboljšujejo posameznikove sposobnosti** komunikacije, skupinskega delovanja, sodelovanja, usklajevanja in upoštevanja stališč drugih posameznikov ter končno tudi zagotavlja skupinsko prevzemanje tveganja in odgovornosti za sprejetje rešitve in odločitve,
 - gradijo **pozitivni odnosi med zaposlenimi**, s čimer se ustvarja **medsebojno spoštovanje in zaupanje** ter **gradi produktivno in ustvarjalno delovno okolje**, v katerem lahko tako posameznik kot podjetje uresniči svoje lastne interese kar najučinkoviteje in najuspešneje, kar hkrati zagotavlja uspešno in učinkovito delovanje celotnega podjetja tudi v prihodnje.
- Uporaba principov in načel Adizesove metodologije **spodbuja ter razvija zunanjo in notranjo integracijo** organizacije ter **gradi pozitivno organizacijsko kulturo**, kar mnogi avtorji označujejo kot največjo vrednost in konkurenčno prednost podjetja.
- Z uporabo priporočil metodologije podjetje vodi tudi **razgovore in izbiro zaposlenih** ter jih razvršča na delovna mesta, upoštevajoč njihove **stile managementa** ter potrebe podjetja.

- Pri procesu oblikovanja odločitev ter uvajanju in komuniciranju sprememb podjetje redno uporablja **orodje QDD**, ki pripomore k **učinkovitemu komuniciranju odločitev ter reševanju** odprtih **vprašanj, dvomov in nestrinjanj**.
- Pri managementu organizacije podjetje uporablja koncept **demokracije**, ki pomeni delovanje po načelih demokracije v fazi oblikovanja in sprejemanja odločitev ter delovanje po načelih diktature v fazi njihove izvedbe.
- Prednosti in značilnosti **nove organizacijske strukture**, oblikovane upoštevajoč načela Adizesove metodologije, so:
 - prerazporeditev in **združevanje organizacijskih enot** v divizije, upoštevajoč pogoj skupnega izvajanja PAEI vlog,
 - **odgovornost** za stroške in rezultate organizacijskih enot se prenese iz najvišjega managementa na vodje posameznih enot,
 - zagotovljena **optimalnejša struktura**, ki izdatneje upošteva področje poslovanja, strategijo, vizijo, poslanstvo ter temeljne vrednote podjetja,
 - zagotovitev **odprave in preprečitev** pojava **organizacijskega kolonializma ter disfunkcionalne starševske kontrole**,
 - skladno z novo strukturo se oblikuje tudi **nov sistem** povečanih in bolj jasno opredeljenih **pristojnosti in odgovornosti**, kar pomeni širšo vključenost zaposlenih v odločitvene procese in management podjetja,
 - **institucionalizacija vloge podjetništva** v novo ustanovljeni diviziji, imenovani Korporacijski razvoj,
 - nova organizacijska struktura ter nov sistem odgovornosti in pristojnosti omogočita tudi **uvedbo novega sistema nagrajevanja** zaposlenih,
 - poleg navedenega pa nova organizacijska struktura omogoča tudi:
 - bolj sistematičen in kvaliteten management zaposlenih,
 - podrobnejši pregled nad potrebami po novih zaposlitvah,
 - kvalitetnejšo sestavo komplementarnih timov,
 - lažjo identifikacijo potreb po morebitnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih,
 - boljše opredeljevanje in doseganje ciljev organizacijskih enot in divizij,
 - izkoriščanje sinergij enako usmerjenih organizacijskih enot,
 - boljšo učinkovitost in produktivnost organizacijskih enot.
- Uporaba načel Adizesove metodologije zagotavlja tudi **lažje oblikovanje CAPI**, s čimer je olajšano oblikovanje, sprejemanje in izvajanje dogovorjenih ukrepov ter sprejemanje odločitev o **uvajanju sprememb**.
- Za zagotovitev uspešnega in učinkovitega reševanja izzivov se uporablja orodje **Adizesova matrika**, ki pomaga pri opredeljevanju, razvrščanju ter združevanju in povezovanju izzivov v tako imenovane **vzročne verige**, kar prispeva k **bolj učinkovitemu in uspešnemu reševanju** izzivov.
- Z uporabo **8-stopenjskega procesa oblikovanja odločitev** se zagotavlja doseganje najbolj **optimalne** rešitve z **aktivno participacijo** vseh članov skupine. Participacija vseh

zaposlenih v procesih oblikovanja in sprejemanja odločitev pomeni tudi širšo in močnejšo **skupinsko zavest** in **zavzetost** za njihovo izvedbo.

- Z uvedbo novega bolj **celovitega sistema kontrolinga** podjetje uvede tako imenovano **poslovodno** (upravljalno) **računovodstvo**, ki pripomore k sprejemanju boljših poslovnih odločitev ter omogoča lažji nadzor poslovanja.
- Adizesova metodologija predvideva tudi uporabo **programa APTAS**, ki omogoča podroben in jasn **pregled funkcij posameznih organizacijskih enot**, strukturiran in funkcionalen prikaz njihovih finančnih rezultatov, olajša **spremljanje in preverjanje** finančnega plana ter omogoča bolj pregledno in **jasno finančno sliko stanja** podjetja.
- Pri pripravi letnega in mesečnih finančnih planov podjetje uporablja tako imenovani **proces raztegovanja**, ki spodbuja iskanje rezerv, **ambicioznost** ter oblikovanje kar **najboljšega** možnega **plana**.
- Za lažjo doseglo finančnih ciljev Adizesova metodologija predvideva uporabo dveh orodij: **napoved**, ki je videnje in **predvidevanje poslovnega rezultata** ob zaključku fiskalnega leta, oblikovanega na podlagi trenutnega stanja in poznavanja okoliščin, ter **vizija**, ki pomeni vsakomesečno **izdelovanje ocene** stanja za eno leto naprej.
- Skozi izvajanje **TopLeaf™ programa izobraževanja in usposabljanja** zaposlenih se ti priučijo **identificirati izzive** ter vzroke za njihov nastanek, postopkov njihovega **reševanja**, opredelitve vlog managementa ter njegovih napak, postopkov sprejemanja **pravih odločitev**, (pre)poznavanja dejavnikov, odločilnih za uspeh, pravih prenašanja odločitev in zahtev (**delegiranje**), opredelitve štirih stebrov odgovornosti, načinov in pravil dobrega ter učinkovitega **vodenja sestankov** ter ključnih dejavnikov pravilne **organizacijske strukture** ter njenega pomena.
- Z uvedbo nove organizacijske strukture ter jasneje opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi je podjetje uspelo uresničiti cilj spremembe vloge ustanovitelja ter posledično doseglo **ločitev ustanovitelja od operativnega poslovanja podjetja** (opustitev aktivne funkcije glavnega izvršnega direktorja).
- Z uvedbo Adizesove metodologije je podjetje prenovilo tudi svojo **vizijo in poslanstvo**.
- Po prepričanju vodstva pa je uvedba metodologije **pozitivno vplivala** tudi na **kakovost** in **zanesljivost delovanja** podjetja ter na **poenostavitev** in posledično **pospešitev** izvajanja **procesov**.

Poleg naštetih učinkov pa v podjetju poudarjajo predvsem **pomembnost načel in filozofije metodologije**, ki posega in vpliva v samo bistvo **razumevanja delovanja podjetja** na mnogoterih področjih, kot so: soočanje, opredeljevanje in reševanje izzivov, uvajanje in obvladovanje sprememb, poudarjanje medsebojnega spoštovanja in zaupanja, izpostavljanje skupinskega delovanja in komunikacije, skrb za neprestan proces obnavljanja in nadgrajevanja ključnih sistemov delovanja podjetja in drugih.

Vodstvo podjetja je prepričano tudi v pozitivni finančni učinek uvedbe metodologije, za katerega pa nimajo izdelanih izračunov, saj, kot povedo, je navedene učinke težko predstaviti v obliki številke. Podobno ugotavlja tudi Jug (2004, str. 46), ki v svoji raziskavi učinkov uvajanja sistema

20 ključev v Sloveniji navaja, da velika večina podjetij, ki so bila preučevana v njegovi raziskavi (76 %), dejansko nima točnega podatka o kvantitativnem vrednotenju koristi oziroma prihranku v denarju, niti približnega podatka ne.

5.7.1 Nadaljnji ukrepi in načrti podjetja z Adizesovo metodologijo

Podjetje bo v sklopu izvedbe naslednjega cikla 11-stopenjskega programa:

- izvedlo stopnjo 1, imenovano Syndag™,
- v okviru stopnje 2, imenovane Synerteam™, okrepi delovanje komplementarnih timov tako, da bo obstoječi skupini dodalo še dve,
- nadgradilo stopnjo 3, imenovano POC, kjer bo podjetje obstoječi vzdrževalni POC skupini dodalo še tako imenovano razvojno POC skupino,
- obnovilo stopnjo 4, ki pomeni nadgradnjo vizije in poslanstva podjetja,
- v obdobju enega leta nadgradilo tudi stopnjo 5, namenjeno prilagoditvi in oblikovanju ustrezne organizacijske strukture.

Poleg standardnega procesa izvajanja in nadgrajevanja stopenj pa bodo v podjetju Halcom vzpostavili poseben sistem, v okviru katerega bo na mesečni ravni potekalo preverjanje stanja posamezne stopnje programa organizacijske transformacije. S tem bo podjetje v obdobju 11-ih mesecev opravilo pregled vseh enajst stopenj programa transformacije, s čimer uvajajo konstanten pregled in nadzor nad stanjem vseh stopenj ter zagotavljajo izdelavo optimalnejšega in preglednejšega načrta za njihovo morebitno nadgraditev.

5.7.2 Osebni predlogi nadaljnjih ukrepov

Na tem mestu podajam lastne predloge morebitnih nadaljnjih ukrepov, vezanih na področje obravnavane teme magistrskega dela. Predloge sem oblikoval na podlagi zaznanih zapletov in ovir ob uvajanju in izvajanju Adizesove metodologije v podjetju Halcom ter ob upoštevanju njenih bistvenih načel.

- **Oglasna deska**

Funkcija oglasne deske je predvsem komuniciranje učinkov in sprememb, ki so posledica uvajanja in izvajanja Adizesove metodologije, vsem zaposlenim v podjetju. Oglasna deska naj bi bila nameščena v večjem ali skupinskem prostoru, namenjenem preživljanju prostega časa. Njen namen je nazorno prikazati učinke uvajanja metodologije, spremembe, ki se načrtujejo, ter rezultate, ki so posledica njene implementacije. Na oglasno desko se uvršča vse, kar je povezano z Adizesovo metodologijo: izvajanje trenutnih projektov, slikovno gradivo ter poročila, prihodnji načrti, zadnji članki ali prispevki, vtisi in predlogi zaposlenih, pomembnejša obvestila ali naznanitve, akcijski načrti in drugo. S pomočjo nekakšnega zbirnega centra, ki vsebuje vse relevantne informacije glede metodologije, si lahko vsak zaposleni kadarkoli ogleda in prebere vse, kar se v zvezi z metodologijo v podjetju izvaja in dogaja ter kar je že bilo narejenega.

S tem se metodologijo ter tudi njene dejanske učinke, ki niso enako znani vsem zaposlenim, prikaže na veliki oglasni deski, kjer lahko vsak posameznik spremlja vse dogajanje v zvezi z njenim delovanjem. Z uporabo oglasne deske se izboljša prepoznavnost metodologije ter njenega smisla, kar bi lahko pripomoglo k večji vnemi in interesu zaposlenih za njeno izvajanje ter delovanje v okviru njenih načel, procesov in orodij.

- **Dodatne spodbujevalne aktivnosti**

V luči Adizesove metodologije, katere bistvo je nenehno obvladovanje in uvajanje sprememb v delovanje vseh procesov podjetja, bi bilo smiselno spodbuditi k oblikovanju in predstavitvi sprememb in inovacij na področju njenega delovanja tudi vse zaposlene. Ti bi lahko s pomočjo preučitve pisnega in video gradiva metodologije, ki je v podjetju Halcom na razpolago vsem zaposlenim, snovi in znanja, usvojenega na izobraževalnih delavnicah, ter samostojne iniciative razvili in podali samostojne ideje, rešitve ali spremembe, navezujoče se na uvajanje in izvajanje metodologije, njenih procesov in orodij.

S tem sistemom spodbujanja stalnih izboljšav, sprememb in inovacij se sistematično spodbuja in pospešuje inovativne dejavnosti vseh zaposlenih ter zagotavlja njihova aktivnejša participacija pri obvladovanju in poznavanju načel delovanja Adizesove metodologije in filozofije. S tem bi lahko pri nekaterih zaposlenih spodbudili, pri drugih pa povečali interes za uvajanje in izvajanje metodologije. Na omenjeni predlog je mogoče navezati tudi morebiten sistem spodbud ali priznanj za sodelovanje, trud in uspeh.

- **Razvoj vlog ter napredovanje podjetja v stopnjo vrhunec**

Nadaljnji ukrepi za napredovanje podjetja Halcom v naslednjo stopnjo po življenjskem ciklu, imenovano vrhunec, morajo voditi k dokončni rešitvi izziva ločitve ustanovitelja od podjetja. To bo omogočila nadaljnja nadgradnja organizacijske strukture ter sistema pristojnosti in odgovornosti, ki jo v podjetju načrtujejo v okviru naslednje izvedbe programa transformacije. Povečano pozornost je potrebno nameniti oblikovanju delovnih pogojev in okolja, ki bo omogočilo in spodbudilo oblikovanje in delovanje komplementarnega management tima, ki naj postopno prevzame odgovornost in pobudo za opravljanje funkcije ustanovitelja ter preko uvajanja in obvladovanja sprememb vodi nadaljnji razvoj podjetja.

V procesu izvajanja programa transformacije je podjetje skozi izvedbo stopnje 4 že nadgradilo poslanstvo in vizijo podjetja. Da pa bi se vsi zaposleni v podjetju jasno zavedali smeri prihodnjega razvoja podjetja, je potrebno cilje, vizijo, poslanstvo ter strateške usmeritve jasno predstaviti vsem zaposlenim, saj na stopnji mladostništva obstaja tveganje prekomerne razširitve poslovanja podjetja ter prevelikega števila priorit, kar ima lahko negativne posledice. Da bi se temu izognili, je potrebno veliko pozornost posvetiti uvedbi in razvoju vloge administracije, ki do stopnje mladostništva še ni imela pomembnejše vloge.

Za stopnjo mladostništva Adizesova metodologija predvideva tipičen zapis vlog PAei ter pAEi. Podjetje Halcom je z institucionalizacijo vloge E v novoustanovljeni diviziji, imenovani Korporacijski razvoj, vlogi podjetništva zagotovilo obstoj in nadaljnji razvoj, zato je potrebno v naslednjem koraku posebno pozornost nameniti uvedbi in razvoju vloge administracije. Ta v skladu z vizijo, poslanstvom in strategijo podjetja skrbi za njegovo nadzorovano in jasno sledenje zastavljeni poti. Vloga administracije se lahko razvija z nadgradnjo obstoječih ali skozi ustanavljanje novih oddelkov in služb za zagotavljanje učinkovitega delovanja podjetja, oblikovanje in uvajanje pravil in sistemov delovanja ter razvoj celostnega sistema nadzora nad delovanjem podjetja.

Na tej stopnji je pomemben tudi razvoj vloge integracije, ki omogoča lažji prehod iz PAei stila managementa v pAEi, kar je sicer eden izmed ključnih in težjih izzivov ter hkrati pogoj za napredovanje organizacije v naslednjo stopnjo v življenjskem ciklu. Za uspešno napredovanje pa je potrebno nenehno ohranjati ustrezno ravnotežje med dobičkom/prodajo, podjetništvom/administracijo, učinkovitostjo/uspešnostjo ter negovati in spodbujati medsebojno spoštovanje in zaupanje.

- **Ukrepi za prehod iz tipične na optimalno pot življenjskega cikla organizacije**

Ključni dejavnik je dominantno razvita vloga integracije. Ta omogoča lažje spremembe management stilov, ki so potrebne tako v okviru same stopnje mladostništva kot tudi ob prehodu podjetja v stopnjo vrhunec. Poleg omenjenega vloga integracije zagotavlja tudi lažje obvladovanje in reševanje konfliktov, neprekinjeno izvajanje vseh vlog v podjetju ter preko medsebojnega spoštovanja, zaupanja, razumevanja in oblikovanja skupnih vrednot bistveno pripomore h gradnji pozitivne organizacijske kulture.

Z visoko stopnjo notranje in zunanje integracije se poveča tudi produktivnost, saj so ljudje zaradi večje pripadnosti pripravljeni delati več in bolje za doseg skupnih ciljev. Zaradi močno razvite vloge integracije se gibanje podjetja s tipične poti prestavi na optimalno pot življenjskega cikla, na kateri se lahko podjetje povsem izogne ali pa sooči z bistveno zmanjšanim številom sicer normalnih problemov, značilnih za posamezno stopnjo, saj integracija z zgoraj navedenimi učinki ter simultanim in ustreznim razvojem vseh štirih PAEI vlog, katerih deficiti povzročajo normalne in abnormalne probleme v razvoju organizacije, omogoča njeno lažje in hitrejše napredovanje do stopnje vrhunca.

Predloge za razvoj vloge integracije bi lahko zbirali med zaposlenimi z morebitnim spletnim vprašalnikom ali oddajanjem predlogov in kasnejšim glasovanjem o izbiri najboljših idej. S tem bi zagotovili aktivno participacijo vseh zaposlenih ter izbiro in uvedbo najbolj zaželenih ukrepov, ki neposredno vplivajo na razvoj notranje in posledično zunanje integracije podjetja.

- **Kadrovska okrepitev prenovitvenega tima**

V podjetju Halcom proces organizacijske transformacije trenutno koordinira in delno vrši g. Mirko Mušič, certificirani Adizes Sybergetic™ svetovalec, usposobljen za uvajanje Adizesove metodologije sprememb. Vodstvo ocenjuje, da sta za potrebe podjetja potrebna vsaj dva integratorja, zato je v postopek certificiranja vključilo novega zaposlenega. Kljub temu predlagam kadrovska okrepitev prenovitvenega tima iz dveh na vsaj štiri ljudi.

Sicer pri uvajanju in izvajanju Adizesove metodologije ne gre za klasično obliko prenove poslovnih procesov, saj gre zgolj izjemoma za radikalne spremembe in ukrepe, ampak se spremembe praviloma uvajajo postopoma. Kljub temu pa je za pregled nad stanjem vseh enajstih področij, ki jih 11-stopenjski program organizacijske transformacije obsega, ter njihovo morebitno nadgradnjo potrebnih več ljudi. Predlagam, da ob dejstvu, da podjetje stopenj 7, 8, 9 in 10 v bližnji prihodnosti ne bo uvajalo, naj se posameznemu svetovalcu (terapevtu) dodelita po dve stopnji, eden pa poleg zadolžitve za dodeljeno stopnjo prevzame še vlogo nadzora in koordinacije procesa organizacijske transformacije. S povečanjem prenovitvenega tima bi se izboljšala kvaliteta, hitrost in obseg uvajanja in izvajanja 11-stopenjskega programa transformacije, saj bi se pozornost posamezni stopnji občutno povečala, poleg tega bi v podjetju lahko namenili pozornost obravnavi več stopnjam hkrati.

Omenjeni ukrep bi podjetju omogočil hitrejše napredovanje po krivulji življenjskega cikla ter boljše učinke in rezultate uporabe metodologije. Poleg navedenega pa Whitehead (2006, str. 205) podaja merilo velikosti prenovitvenega tima, ki pravi, da naj ima prenovitveni tim v podjetju s 40-imi zaposlenimi 6 članov.

- **Predstavitev obvladovanja izzivov**

Predlog je podoben že predstavljenemu, »oglasni deski«, namenjeni širši predstavitvi aktivnosti, nanašajočih se na uvajanje in izvajanje Adizesove metodologije v podjetju. S predlogom Predstavitev obvladovanja izzivov pa bi bil prikazan izključno napredek reševanja in obvladovanja izzivov. Skozi intervjuje z vodilnimi zaposlenimi v podjetju sem kot oviro pri uvajanju in izvajanju metodologije zaznal skeptičnost dela zaposlenih do njenega smisla in dejanskih učinkov. Z izdatno in nazorno predstavljenim napredkom obravnave in reševanja vseh izzivov vseh oddelkov podjetja bi zaposlenim omogočili jasen pregled nad stanjem izzivov ter prikazali dejanske praktične učinke izvajanja metodologije.

Sledenje bi uresničili s prikazom na večji tabli, na kateri bi bili na ordinatni osi navedeni vsi ključni, na stopnji Syndag™ ter tekom cikla enega programa transformacije identificirani izzivi, ki bi jih bilo možno tudi sproti dodajati, na abscisni osi pa bi z oznako x določili njihovo trenutno stanje, razvrščeno v 6 stopenj: identificiran izziv, v obravnavi, sprejete odločitve, oblikovane rešitve, implementacija, rešen izziv.

Z nazornim prikazom 5–15 izzivov (ali več) na enem mestu ter njihovim ažurnim ocenjevanjem stanja reševanja bi lahko vsi zaposleni na enem mestu spremljali stanje reševanja vseh izzivov podjetja in ne le tistih, ki se nanašajo na njihovo področje delovanja. S pomočjo omenjenega ukrepa bi se lahko skeptični del zaposlenih jasno prepričal o delovanju, napredku in učinkih Adizesove metodologije, vezanih na reševanje izzivov, kar bi lahko pripomoglo k njihovi večji vnemi in interesu za delo v okviru njenih načel, procesov in orodij.

- **Spletni forum**

Pri vsakem uvajanju sprememb so zaposleni izpostavljeni določenemu stresu. Z vsakokratnimi spremembami delovanja organizacije ali načina dela prihaja do določenega nezadovoljstva ter odpora zaposlenih, kar je normalno. Tako vodstvo kot tudi zaposleni imajo lastno mnenje in videnje novega načina dela ali stanja v organizaciji, ki pa pogosto ni enako.

Da bi se uvedene spremembe in ukrepi lahko kar najbolj uspešno implementirali ter ne bi povzročali prekomernega nezadovoljstva in odpora pri zaposlenih, je povratna informacija ključnega pomena. S spodbujanjem in razvijanjem uporabe takšnega načina komuniciranja se v organizaciji ustvarjajo odkriti, korektni in produktivni medsebojni odnosi, izboljša sodelovanje in komunikacija ter gradi ustvarjalno in »zdravo« delovno okolje. To prispeva k povečanju notranje integracije organizacije ter izboljša njeno organizacijsko kulturo. Da bi bile povratne informacije zaposlenih kar najbolj številne, konkretne, temeljite, ažurne in odkrite pa predlagam uvedbo spletnega foruma.

Z uvedbo tako imenovanega spletnega foruma bi lahko vodstvo podjetja pridobilo pomembne povratne informacije glede sprejetih odločitev, ukrepov ali uvedenih sprememb v zvezi z uvajanjem in izvajanjem Adizesove metodologije. Za vsak nov ukrep, novo spremembo ali njihovo morebitno napoved uvedbe bi lahko v spletnem forumu ustvarili temu namenjeno temo, v kateri bi lahko vsi zaposleni anonimno izražali svoja mnenja, predloge, pomisleke ali nasprotovanja.

Bistvo foruma je predvsem v spodbujanju in možnosti izražanja odkrite povratne informacije, ki lahko vodstvu podjetja pomaga pri uvajanju sprememb ter reševanju morebitnih spremljajočih problemov, predvsem pa zmanjša oziroma omeji morebitno nezadovoljstvo zaposlenih z uvedenimi spremembami.

SKLEP

Vsaka organizacija stremi k dolgoročni in kratkoročni učinkovitosti in uspešnosti. Po Adizesovi metodologiji ji to zagotavlja nenehno dominantno izvajanje vseh štirih PAEI vlog, ki pa so medsebojno nekompatibilne, zato je za vodenje organizacije potreben komplementaren management tim. Skozi vloge proizvodnje, administracije, podjetništva in integracije ter z medsebojnim zaupanjem in spoštovanjem organizacija gradi svojo notranjo in zunanjo integracijo, produktivno in ustvarjalno delovno okolje ter pozitivno organizacijsko kulturo. Da pa bi organizacija uspešno napredovala po krivulji življenjskega cikla, mora biti management usmerjen v obvladovanje sprememb, gradnjo prilagodljive organizacije ter proaktivno delovanje, saj nepričakovane spremembe povzročijo dezintegracijo, katere stranski produkt so problemi, ki lahko sčasoma prerastejo v krize.

S pomočjo poznavanja značilnosti PAEI vlog, stilov managementa, stopenj življenjskega cikla organizacije, sistema CAPI ter drugih, v magistrskem delu opisanih konceptov Adizesove metodologije, je managementu omogočeno predvidevanje sprememb ter proaktivno delovanje, s ciljem napredovanja organizacije v stopnjo vrhunca. Slednja pa ni točka na krivulji življenjskega cikla, ampak stanje, ki ga lahko dosežemo, ohranjamo in tudi povrnemo. Adizesova metodologija namreč razlaga potek razvoja organizacije po predvidljivem vzorcu, zato so tudi problemi posamezne stopnje življenjskega cikla predvidljivi, s tem pa tudi organizacijska terapija.

V svojem magistrskem delu sem obširneje predstavil nekatere ključne koncepte Adizesove metodologije, ki skozi nenehno izvajanje programa organizacijske transformacije zagotavljajo njeno popolno implementacijo na vse ravni in sisteme delovanja organizacije. S preučitvijo delovanja omenjenega procesa v podjetju Halcom sem lahko analiziral in predstavil tudi praktični potek uvajanja in izvajanja programa ter ob koncu navedel njegove učinke, ki jih v podjetju zaznavajo. Ti so zaradi celostnosti metodologije, ki narekuje oblikovanje organizacijske strukture, strategije, kadrovanja, nagrajevanja, komunikacije, odgovornosti in pristojnosti, načrtovanja ciljev in drugega, zelo raznoliki in mnogoteri, med katerimi pa osebno ocenjujem kot najpomembnejše naslednje:

- učinkovit način soočenja in reševanja izzivov,
- oblikovanje pozitivnih medsebojnih odnosov v podjetju,
- ustvarjanje produktivnega in ustvarjalnega delovnega okolja ter
- oblikovanje pozitivne organizacijske kulture.

Tezo magistrskega dela, da lahko uvedba in izvajanje Adizesove metodologije prispeva k boljšemu poslovanju in managementu podjetja, lahko potrdim, saj o tem pričajo navedeni učinki metodologije, ki sem jih v magistrskem delu tudi predstavil. Poleg tega je vodstvo podjetja prepričano tudi v pozitivne finančne učinke uvedbe metodologije, katere koristi dolgoročno presegajo stroške njene uvedbe.

Da pa bi bila uvedba metodologije kar najbolj uspešna, je potrebno poleg transformacije organizacije doseči tudi transformacijo miselnosti zaposlenih ter vzgojiti predanost spremembam. Pri tem sta ključna vztrajnost ter nenehno prizadevanje za izboljšave, saj je za popolno implementacijo metodologije, doseganje stopnje vrhunca ter oblikovanje »zdrave« organizacije potreben čas.

Ali spremembe, ki se dogajajo vedno hitreje in nenehno, predstavljajo priložnost ali problem za organizacijo je odvisno od njene sposobnosti njihovega reševanja. Adizesova metodologija ponuja odgovor na neprestano spreminjajoče se okolje ter s postopnim in vodenim procesom uvajanja sprememb ter filozofijo nenehnega izboljševanja delovanja organizacije na vseh ravneh, uresničuje svoj primarni cilj – ustvariti in voditi »zdravo« organizacijo, za katero spremembe ne bodo ovire, ampak izzivi, ki smo jih predvideli in se na njih ustrezno pripravili.

LITERATURA IN VIRI

1. *20 let rasti družbe Halcom*. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/index.php?action=view&id=280&module=newsmodule&src=%40random443fae1a5ccef>
2. Aaker, D. A. (1998). *Strategic market management* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
3. Adair, J. (1987). *Effective teambuilding*. London: Pan Books.
4. Adizes literatura. (b.l.). V *Amazon*. Najdeno 8. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.amazon.com/>
5. Adizes, I. (2002a). *Accountability* [zgoščenska]. Santa Barbara: Adizes Institute.
6. Adizes, I. (2002b). *How to delegate?* [zgoščenska]. Santa Barbara: Adizes Institute.
7. Adizes, I. (2002c). *Is your company structured right?* [zgoščenska]. Santa Barbara: Adizes Institute.
8. Adizes, I. (2002d). *Signs of organizational aging* [zgoščenska]. Santa Barbara: Adizes Institute.
9. Adizes, I. (2002e). *The ideal Executive* [zgoščenska]. Santa Barbara: Adizes Institute.
10. Adizes, I. (2002f). *The secret success of any organization* [zgoščenska]. Santa Barbara: Adizes Institute.
11. Adizes, I. (2004a). *Leading the Leaders: How to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours?* Santa Barbara: Adizes Institute.
12. Adizes, I. (2004b). *Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it*. Santa Barbara: Adizes Institute.
13. Adizes, I. (2004c). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: Adizes Institute.
14. Adizes, I. (2005). *The Pursuit of Prime*. Santa Barbara: Adizes Institute.
15. Adizes, I. (2006). *Video lecture by Ichak Adizes: Book of the year 2006* [zgoščenska]. Bled: IEDC – Bled school of Management.
16. Adizes, I. (2009). *How to Manage in Times of Crisis: And how to Avoid a Crisis in the First place*. Santa Barbara: Adizes Institute.
17. *Adizesova metodologija*. Najdeno 10. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.adizes.com/institute_methodology.html
18. Ahlin, Č. (2008). *Ali lahko vplivamo na potek življenjskega cikla organizacije?* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European Journal of operational research*, 146(2), 352-364.
20. Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(33), 429-452.
21. Belak, J. (2000). *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
22. Bell, G. D. (1973). *The Achievers: Motivational analysis and styles of leadership*. North Carolina: Preston-Hill Inc.

23. Bendell, T., Boulter, L., & Gatford, K. (1997). *The benchmarking workout*. London: Pitman Publishing.
24. Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. London: Nicholas Brealey Publishing.
25. Bicheno, J., & Elliott, B.R. (1997). *Operations management: an active learning approach*. Oxford (U.K.), Malden: Blackwell Publishers.
26. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Blanchard, K., & Johnson, S. (1983). *The one minute manager*. London: Fontana.
28. Blanchard, K., & Bowles, S., Carew, D., & Parisi-Carew, E. (2005). *Zmagovalci: Čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.
29. Blas Šef, J. (2007). *Podjetništvo v hitro rastočih podjetjih v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Blokar, B. (2004). *Prenova poslovnega procesa primarna predelava v podjetju Javor Pivka d.d. – profitni center Furnir Prestranek* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Blundel, R. (1998). *Effective business communication: Principles and practice for the information age*. London: Prentice Hall.
32. Bratina, D. (2003). *Obvladovanje stroškov v podjetju Telekom Slovenije: ocena stanja in predlogi rešitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Breyfogle III, Forest W., Cupello, James M., & Meadows, B. (2001). *Managing Six Sigma*. New York: Yohn Wiley, & son, inc.
34. Bukovec, B. (2004). Analiza uporabe različnih modelov celovite kakovosti v slovenskem prostoru. *Kakovost*, (1), 14-17.
35. Burke, G., & Peppard, J. (1995). *Business process re-engineering: Research directions. Examining business process re-engineering: Current perspectives and research directions*. London: Kogan Page
36. Camp, C. R. (1995). *Benchmarking: business process benchmarking*. Milwaukee: ASQ Quality press.
37. Cejan, J. (2009). *Implementacija SAP sistema v podjetju »X«* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Certo, S. (1997). *Modern management* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
39. Childe, S. J., Maull, R. S., & Bennett, J. (1994): Frameworks for understanding Business process Reengineering. *International journal of Operations & Production Management*, 14(12), 22-34.
40. Choi, F. C., & Chan, L. S. (1997). Business process re-engineering: Evocation, Elucidation, and Exploration. *Business process Management Journal*, 3(1), 39-63.
41. Churchill, N., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
42. Crosby, P. B. (1990). *Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

43. Curk, M. (2003). *Reinženiring poslovnih procesov v podjetju Audax d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Čolič, V. (2004). *Analiza rasti podjetja Mladinska knjiga trgovina z vidika Churchill-Lewisovega modela rasti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Črv, M. (2000). *Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema-metodološki vidik* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Davenport, T. H. (1993). Need radical innovation and continuous improvement?: Integrate process reengineering and TQM. *Planning review*, 21(3), 6-12.
47. Debeljak, M. (2003). *Kako zaposleni v podjetju Domel d.d. sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Debeljak, Ž., Prašnikar, J., & Ahčan, A. (2003). Benchmarking kot orodje učinkovitega vodenja organizacij. *Zbornik referatov: V. seminar o javnih financah in državnem revidentiranju* (str. 27-40). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
49. Diamond, J. (1997). *Guns, Gems and Steel: The fates of human societies*. New York: Norton.
50. Dimitrijević, T. (2011). *Učinkovitost delovanja enotnega trga EU v luči poenotenja ureditve primerjalnega oglaševanja v državah članicah* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Dolinšek, S., & Macdonald, J. (1999a). Re-inženiring poslovnih procesov – kritično razmišljanje. *Kakovost*, (3), 6-8.
52. Dolinšek, S., & Macdonald, J. (1999b). Razvoj TQM – pogled nazaj in nauk za naprej. *Slovensko združenje za kakovost. 8. Letna konferenca* (str. 5-6). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
53. Dolžan, M. (2002). *Projektni kontroling* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. *Dr. Ichak Adizes*. Najdeno 8. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.bigspeak.com/ichak-adizes.html>
55. *Dr. Ichak K. Adizes*. Najdeno 8. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.ichakadizes.com/>
56. *Družbena odgovornost*. Najdeno na 26. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/?section=34>
57. DuBrin, A. (2000). *The active manager: How to plan, organize, lead and control your way to success*. London: Thomson Learning.
58. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
59. Eckes, G. (2003). *Six sigma for everyone*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
60. Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2000). Business Reengineering: Revolutionary Management Tool, od Fading Fad. *Business Forum*, 25(1), 29-36.
61. Fletcher, S. (2003). Art of leadership – human side of enterprise (part one). Najdeno 13. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.leader-values.com/article.php?aid=263>

62. Friedl, P. (2002). *Projektni pristop k izvajanju gradbenih projektov v sistemu ravnanja kakovosti in standarda ISO 9001:2000 gradbene »inženiring« organizacije* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Gatiss, F. G. (1996). *Total quality management*. London: Institute for supervision and management.
64. Geršak, P. (2005). *Management poslovnih procesov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Gider, F., & Mlakar, M. (2001). Blitz Kaizen in kakovost procesov. *Zbornik 10. Letne konference* (str. 124-126). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
66. Greiner, L. E. (1997). Evolution and revolution as organizations grow. *Family business review*, 10(4), 397-409.
67. Gombač, M. (2002). *Model posodobitve informacijskega sistema proizvodnega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Groznik, A., & Kovačič, A. (2001). *E-business in Slovenia: The impact of strategic IS planing and BPR*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Grover, V., & Malhotra, M. K. (1997). Business process reengineering: A tutorial on the concept, Evolution, Method, Technology and Application. *Journal of operation Management*, 15(3), 193-213.
70. Gubič, B. (2005). *Reinženiring poslovnih procesov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Halcom. Najdeno na 26. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/>
72. Halcomovi certifikati. Najdeno 25. Avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/>
73. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corportion: A manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
74. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Hanks, H. S., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in High-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 18(2), 5-29.
76. Hartman, A., & Podlogar, L. (2000). Delovno okolje naj bo tako urejeno, kot je naš dom. *Manager*, 9(2000), 52-54.
77. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. Izd.). Ljubljana: GV Založba.
78. *Hitra rast zahteva organizacijske spremembe*. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/index.php?action=view&id=134&module=newsmodule&src=%40random443fae1a5ccef>
79. Hren, A. (2006). *Obvladovanje stroškov v pekarni Vrhnika* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

81. Hočevar, T. (2007). *Implementacija odprtokodnega CRM sistema v majhno podjetje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership* (3rd ed.). Singapur: Irwin McGraw-Hill.
83. Ichak Adizes. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 8. aprila 2013 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Ichak_Adizes/
84. Ivanko, Š. (1997). Kriza podjetja. *Podjetje in delo*, 23(6/7), 961-978
85. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih preučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
86. Jeram, M. (2008). *Spodbujanje in uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetju Acroni po metodi 20 ključev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Johansson, H. J., Machugh, P., Pendlebury, A. J., & Wheeler, W. A. (1993). *Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance*. Chichester: John Wiley & Sons.
88. Jug, K. (2004). *Analiza uvajanja in učinkov metode 20 ključev na poslovanje izbranih slovenskih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Jurak, M. (2008). *Obvladovanje stroškov v podjetju TVP*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Juran, T. (2004). *Primerjava standardov ISO 9000-2000, programov obvladovanja celovite kakovosti in modelov poslovne odličnosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Juntež, Š. (2008). *Spodbujanje motivacije članov tima glede na njihove vedenjske vzorce* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. *Kaj je metodologija in zakaj jo potrebujemo?* Najdeno 25. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/>
93. Kastelic, B. (2001). *Vzroki propada novih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
94. Kazanjian, R., & Drazin, R. (1989). An Empirical test of a stage of growth progression model. *Management science*, 35(12), 1489-1503.
95. Klein, M. (1994). The most fatal reengineering mistakes. *Information strategy: The executive's journal*, 10(4), 21-29.
96. Kobayashi, I. (2003). *20 ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
97. Kobe, M. (2006). Benchmarking – koristna metoda za hitro napredovanje. *Glas gospodarstva*, 5(16), 18-22.
98. Koletnik, F. (2000). *Kontroling in management. Gradivo za preučevanje kontrolinga na CISEF*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Korže, B. (2009). *Pravo trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. Kreže, T. (2008). *Standardizacija in kakovost*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
101. Kosi, M. (2006). *Management v glasbeni industriji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
102. Kottler, J. P. (1995). *The Leadership factor*. New York: The Free Press.
103. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

104. Kovačič, A. (2004). Management in informatika – kako odpraviti prepad? *Zbornik posvetovanja: Dnevi slovenske informatike 2004* (str. 3-15). Ljubljana: Slovensko društvo informatika.
105. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
107. *Kurikulum programa TopLeaf™*. Najdeno 22. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.adizes.com/topleaf_the_curriculum.html
108. Lemajić, U. (2009). *Reorganizacija poslovanja z metodo Six sigma* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
109. Levec, P. (2010). *Pomen komuniciranja za obvladovanje konfliktov v podjetju GR Inženiring d.o.o.* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
110. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
111. Lipičnik, B. (1998a). Vedenjski vzorci in participativno vodenje. *Industrijska demokracija*, 2(9), 6-8.
112. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
113. Lipičnik, B., Božac, M. G., & Mihelič, K. K. (2006). Comparative study of Pula (Croatia) and Ljubljana (Slovenia) business students behavior patterns. *Management*, 11(2), 29-52.
114. Lipovšek, S. (2004). *Prenova poslovanja z namenom povečevanja stopnje avtomatizacije podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
115. Ložar, B. (2002). Six sigma – orožje mojstrov črnih pasov. *Gospodarski vestnik – Kakovost*, (12), str. 2-4.
116. Melan, E. (1992). *Process Management*. New York: McGraw-Hill, inc.
117. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling*. Kranj: Moderna organizacija.
118. Milčinovič, A. (2006). *Kontrolling polne lastne cene izdelka* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
119. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
120. Možina, S. (1994). *Management danes*. Radovljica: Didakta.
121. *Nastanek in razvoj družbe*. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/?section=30>
122. Nosan, M. (2001). 20 ključev v svetu in Sloveniji. *Zbornik referatov prve slovenske konference 20 ključev* (str. 1-7). Gozd Martuljek: Deloitte & Touche.
123. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
124. *O Adizesu*. Najdeno 8. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.adizes.com/about.html>
125. *O ISO*. Najdeno 22. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.iso.org/iso/home/>
126. Ocvirk, I. (2008). *Vpliv obvladovanja kakovosti na zadovoljstvo odjemalcev* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
127. Ograjenšek, I. (2004). Strategiji Šest sigma pojejo hvalnice. *Manager*, (3), str. 54-55.

128. Pavletič, D., & Soković, M. (2004). Šest sigma: zahtevana pobuda kakovosti. *Strojniški vestnik*, 48(3), 158-168.
129. Pavlič, M. (2004). *Obvladovanje stroškov v podjetju Rudnik Trbovlje – Hrastnik* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
130. Pavlin, B. (2004). Po ključih nas svet pozna. *Gospodarski vestnik*, 53(29), 8-12.
131. Peljhan, J. (2003). *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: Izsledki empirične raziskave* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
132. Peruško, F. (2003). *Prenova poslovnega procesa s študijo primera Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
133. Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management history*, 5(8), 468-488.
134. Peemoller, V. H. (1992). *Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete*. Berlin: Verlag neue Wirtschafts-Briefe.
135. Pirtovšek, D. (1998). *Različni modeli vodenja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
136. Piskar, F. (2003). *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
137. Pivka, M. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
138. Plantan, M. (2005). *Do uspeha s strategijo »Six Sigma«* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
139. *Podjetje Halcom*. Najdeno 26. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/?section=31>
140. Polajžer, I. (2001). Nabor razpoložljivih pristopov k povečanju konkurenčnih sposobnosti podjetij (primer uporabe metode 20 ključev v Sloveniji). *Zbornik 10. letne konference SZK* (str. 76-81). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
141. Potočnik, D. (2006). *Prikaz integracije sistemov vodenja v podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
142. Potokar, M. (2003). *Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
143. Prevodnik, M. (2004). *Manager in vodja, katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih?* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
144. Prvinšek, U. (2004). *Koncept SAPP kot sodobno managersko orodje obvladovanja stroškov v podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
145. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje* (druga izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
146. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
147. Pučko, D., & Rozman, R. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja (1. knjiga) Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
148. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
149. Ribič, A. (2006). *Organizacijska kultura v podjetju Wuerth do.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

150. Rihar, M. (2001). Kako učinkoviteje uvajati Metodo 20 ključev v slovenska podjetja. *Zbornik 10. letne konference SZK* (str. 109-111). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
151. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
152. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
153. Rusjan, B. (2001). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
154. Russell, S. R., & Taylor, W. B. (2000). *Operations management* (3rd. ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
155. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational behavior*. New York: Wiley.
156. Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of Growth in small business. *Long range planning*, 20(3), 45-52.
157. Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management journal*, 28(4), 799-820.
158. Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*. New York: Amacon.
159. Kurikulum. (b.l.). V *Slovar Slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 14. maja 2013 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/>
160. Sprouting. (b.l.). V *The free dictionary*. Najdeno 12. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.thefreedictionary.com/sprouting>
161. Sprouting. (b.l.). V *Google translate*. Najdeno 12. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://translate.google.com/#auto/sl/sprouting>
162. Sprouting. (b.l.). V *Pons*. Najdeno 12. aprila 2013 na spletni strani <http://sl.pons.eu/>
163. Sull, D. N., & Houlder, D. (2006). How companies can avoid midlife crisis. *MIT Sloan management review*, 48(1), 26-34.
164. *Šifrant poklicne in strokovne izobrazbe*. Najdeno 15. maj 2013 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/trg_dela/publicistika/sifranti_klasifikacije
165. Šink, D. (2001). *Poznavanje in uporaba najnovejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
166. Šoštar, A. (2000). *Management proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
167. Štivan, S. (2008). Projektni managementa na področju razvoja informacijskih sistemov v Sloveniji. *Projektna mreža Slovenije: Revija slovenskega združenja za projektni management*, 11(2), 22-28.
168. Šulin, T. (2011). *Ženske v managementu in njihov položaj na trgu dela v Sloveniji in Evropski uniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
169. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
170. Tavčar, M. I. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa* (skripta za podiplomski študij). Koper: Visoka šola za management.
171. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

172. Tekavčič, M., & Šink, D. (2002). Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih, in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. *Zbornik slovenske benchmarking konference – primerjamo se z najboljšimi* (str. 197-214). Ljubljana: Častnik finance.
173. *V iskanju vrhunca: dr. Ichak Adizes*. Najdeno 8. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.bbsvetovanje.si/v-srediscu-235099/knjige/v-iskanju-vrhunca-dr-ichak-adizes/>
174. Tič, D., & Strašek, V. (2004). *Integracija sistema vodenja organizacije*. B.k.: Samozaložba.
175. Verela, F., Thompson, E., & Rosch, E. (1993). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge: MIT Press.
176. Veršič, P. (2007). *Presoja učinkovitosti in uspešnosti podjetja »X« v pekarski dejavnosti v primerjavi s konkurentoma* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna šola.
177. Vrčkovnik, A. (2008). *Uporaba metodologije Šest sigma vitke proizvodnje v oskrbovalni verigi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
178. Vujošević, N. (2000). *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR
179. Watson, H. G. (1992). *The benchmarking workbook*. Cambridge: Productivity Press.
180. Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton Books.
181. Whitehead, J. R. M. (2006). *Implementing Sugar CRM: From technologies to solutions*. Birmingham: Packt Publishing.
182. Zabel, B. (1999). *Tržno pravo: teorija in praksa pravnega urejanja trga*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
183. Znanstvena metoda. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 25. maja 2013 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Znanstvena_metoda/

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Življenjepis dr. Ichaka Kalderon Adizesa.....</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Opredelitev nekaterih ključnih pojmov in konceptov</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 3: Delitev pristopov in metod za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij.....</i>	<i>10</i>
<i>Priloga 4: Splošni koraki procesa prenove poslovnih procesov.....</i>	<i>11</i>
<i>Priloga 5: Scott in Bruceov model življenjskega cikla organizacije.....</i>	<i>12</i>
<i>Priloga 6: Vzroki nastanka kriz v podjetjih</i>	<i>15</i>
<i>Priloga 7: Empirično ovrednotenje modelov življenjskih ciklov organizacij</i>	<i>17</i>
<i>Priloga 8: Problemi stopenj življenjskega cikla organizacije po Adizesu</i>	<i>18</i>
<i>Priloga 9: Slike ravnovesij ključnih dejavnikov skozi življenjski cikel organizacije</i>	<i>22</i>
<i>Priloga 10: Rast in razvoj ter podrobnejša predstavitev podjetja Halcom</i>	<i>23</i>
<i>Priloga 11: Vprašanja, uporabljena v intervjujih z vodilnimi zaposlenimi v podjetju</i>	<i>30</i>

Priloga 1: Življenjepis dr. Ichaka Kalderon Adizesa

Predmet preučevanja mojega magistrskega dela je Adizesova metodologija, ki je last ter rezultat raziskovalnega in praktičnega dela Ichaka Adizesa. V tem poglavju bom podrobneje opisal avtorjevo življenjsko pot, akademsko in praktično delo, priznanja ter strokovno literaturo.

• Življenjska pot

Dr. Adizes je bil rojen 22. oktobra 1937 v Skopju, Makedoniji. Leta 1948 se je z družino preselil v Izrael, kjer je leta 1963 zaključil svoj dodiplomski študij na Hebrew univerzi ekonomije in političnih ved. Svoj podiplomski študij je nadaljeval na Columbia univerzi v New Yorku, kjer je leta 1965 dosegel naziv magistra poslovanja in organizacije (angl. *Master of Business Administration* - MBA) ter leta 1968 še naziv doktorja znanosti (Ph.D.). Po opravljenem študiju je pričel s svojim svetovalnim delom. Eno izmed prvih je bilo: Evalvacija organizacijskega delovanja Music Center Operating Company (Ichak Adizes, 2013).

Danes je Adizes znan kot svetovno uveljavljen raziskovalec in terapevt na področju managementa sprememb, ki je v svojih 40-ih letih akademskih in delovnih izkušnjah razvil lastno **metodologijo, ki omogoča korporacijam, vladam in kompleksnim organizacijam dosegati izjemne rezultate in management s pospešenim uvajanjem sprememb v organizacijo brez uničujočih stranskih konfliktov**. Njeno implementacijo, razvoj in izobraževanje udejanja preko Adizes inštituta ter Adizes šole za podiplomski študij, katerih ustanovitelj je in tudi predsednik. Svoje znanje in izkušnje Adizes predaja z gostujočimi predavanji na vseh vodilnih univerzah po svetu. Njegovih predavanj se je udeležilo preko 150.000 slušateljev v 52-ih državah, njegove knjige pa so prevedene v 26 jezikov in se prodajajo v milijonskih nakladah (Dr. Ichak Adizes, 2013).

• Akademsko in praktično delo

Akademsko delo in izkušnje dr. Adizesa so zelo bogate. Spodaj so navedene zgolj nekatere (O Adizesu, 2013):

- opravljal je mandat predavatelja na fakulteti UCLA (angl. *University of California, Los Angeles*), kjer je tudi ustanovil katedro za management (MBA), ki je bila kot taka v tistem času prva na svetu,
- kot gostujoči profesor je predaval tudi na univerzi Stanford, Columbia, Hebrew univerzi v Jeruzalemu, univerzi v Tel Avivu ter na vseh vodilnih univerzah po svetu,
- od leta 1979 je predsednik in direktor Adizes inštituta,
- od leta 1994 opravlja delo dekana na Adizes šoli za podiplomski študij,
- njegovo delo in teksti so bili objavljeni v največjih revijah in časopisih, med katerimi so tudi *Inc. Magazine*, *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *The New York Times* in *The London Financial Times* (Dr. Ichak Adizes, 2013),

- njegovih praktično-svetovalnih predavanj, namenjenih predvsem slušateljem na vodstvenih položajih, se je udeležilo mnogo globalnih voditeljev držav ter na tisoče drugih vodilnih kadrov v zasebnih in javnih podjetjih v 52-ih državah,
 - svetoval je vladam in premierjem držav Izraela, Švedske, Grčije, Brazilije, Gane, Islandije, Mehike, Makedonije, Jugoslavije in drugim,
 - njegovo svetovalno podjetje je uspešno implementiralo njegovo metodologijo v preko 1000 podjetij, katerih velikost obsega od start-upov do največjih organizacij na svetu,
 - svetoval je podjetjem v panogah od bančništva do prehranske industrije, cerkvenim organizacijam ter različnim državnim oblastem in organom (O Adizesu, 2013),
 - trenutno je Adizes akademski svetovalec podiplomskega študija managementa na ruski nacionalni akademiji za ekonomijo.
- **Priznanja**

Za svoj trud in doprinos k teoriji in praksi managementa je Adizes prejel številna priznanja:

- nagrada za študijsko odličnost, Hebrew univerza leta 1961,
- priznanje za prepoznavno doktorsko disertacijo, Columbia univerza, New York leta 1986,
- v letu 2007 je bil izvoljen za člana mednarodne akademije za management,
- leta 2008 je bil s strani revije *Leadership Excellence Journal* uvrščen na seznam 100 največjih mislecev managementa ter na seznam 30 vodilnih mislecev v Ameriki,
- revija *Executive Excellence* ga je uvrstila med 30 najpomembnejših svetovalcev v Ameriki (Dr. Ichak Adizes, 2013),
- kot priznanje za svoje delo je bil Adizes nagrajen s 14-imi častnimi doktorati,
- prejel je tudi častni državljanstvi dveh vzhodno evropskih držav,
- prav tako mu je bil podeljen naziv častnega svetovalca za znanost s strani ruske akademije za ekonomijo (IBS),
- Leta 2010 je prejel *Ellis Island Medal of Honor*, ki jo podeljuje *National Ethnic Coalition of Organizations* za prispevek k človeštvu (Dr. Ichak K. Adizes, 2013),
- leta 2011 je bil Adizes inštitut s strani revije *Leadership Excellence Journal* uvrščen med 10 najboljših svetovalnih podjetij za razvoj vodstva v Ameriki,
- istega leta je bil Adizes Inštitut uvrščen med 10 najpomembnejših svetovalnih skupin v svoji kategoriji (Ichak Adizes, 2013),
- 2012 je Adizes prejel častni rang poročnika polkovnika s strani izraelskih obrambnih sil,
- njegova knjiga *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do About It* je bila izbrana med 10 najboljših poslovnih knjig s strani revije *Library Journal*.

- **Strokovna literatura**

V svojih 40-ih letih delovanja na področju managementa in organizacijskih sprememb je Adizes izdal 14 knjig, ki so prevedene v 26 jezikov in se prodajajo v milijonskih nakladah po vsem svetu. V svojih knjigah Adizes razlaga lastno filozofijo vodenja podjetja, metodologijo organizacijske transformacije, razčleni korporacijski življenjski cikel ter predstavi svoj pogled v notranje delovanje sistemov managementa in upravljanja.

Knjige, kot so *The pursuit of prime*, *Managing corporate lifecycles in Management/Mismanagement Styles*, se smatrajo kot obvezno čtivo za študente managementa na največjih svetovnih univerzah. Medtem ko je bila knjiga *Managing Corporate Lifecycles* izbrana med deset najboljših poslovnih knjig s strani revije *Library*, se knjigo *The pursuit of prime* smatra kot obvezno branje lastnikov in vodij podjetij ter kot učinkovit priročnik za pridobitev in ohranjanje poslovne vitalnosti (V iskanju vrhunca: dr. Ichak Adizes, 2013). Poleg monografij njegovo delo obsega preko 1200 strani priročnikov, gostujočih poglavij ter na stotine ur video in avdio materiala (Adizes, 2004c, str. IV). Njegovo delo in teksti so bili objavljeni v največjih revijah in časopisih, med katerimi so tudi *Inc. Magazine*, *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *The New York Times* in *The London Financial Times* (Dr. Ichak Adizes, 2013). V Tabeli 1 navajam samostojne monografije Ichaka Adizesa (Adizes literatura, 2013).

Tabela 1: Samostojne monografije dr. Ichaka Adizesa

2011	Insights on Policy, Management and Personal growth (3 knjige)
2009	How to Manage in Times of Crisis
2006	Leading the leaders: How to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours
2005	The Pursuit of Prime
2004	The Ideal Executive Management/Mismanagement Styles Leading the Leaders
1999	Managing Corporate Lifecycles: An updated and expanded edition of Corporate lifecycles
1996	The Pursuit of Prime: Maximize your company's success with the Adizes program
1991	Mastering Change (prevedena tudi v slovenski jezik)
1988	Corporate Lifecycles: How and Why corporations grow and die and what to do about it
1985	How to solve mismanagement crisis: Diagnosis and the treatment of management problems
1979	How to solve mismanagement crisis
1971	Industrial Democracy: Yugoslav Style

Vir: povzeto po O Adizesu, 2013; Adizes literatura, 2013.

Priloga 2: Opredelitev nekaterih ključnih pojmov in konceptov

Za lažje razumevanje magistrskega dela v nadaljevanju podajam krajše razlage pomembnejših pojmov in konceptov, ki se nanašajo na področje raziskovanja v magistrskem delu.

- **Opredelitev metode/metodologije**

Znanstvena **metoda** je skupno ime za **tehnike preučevanja** pojavov, **pridobivanja novega znanja ali popravljanja in povezovanja že pridobljenega znanja**. Temelji na zbiranju opazljivih, empiričnih in merljivih dokazov, podvrženih določenim merilom razmišljanja. Sestavlja jo zbiranje podatkov, opazovanje, eksperimentiranje ter oblikovanje in preizkušanje hipotez. Bistvo znanstvene metode je v natančnem opisu pojava, zato da ne bi nastal dvom o tem, za kaj gre. Za tem se postavi hipoteza oziroma predpostavka, na podlagi katere izvedemo preizkus, da ugotovimo, kako se napoved ujema z realnostjo. Poskus je bistven del znanstvene metode, ključno pa je tudi, da je ponovljiv in da lahko vsak pride do podobnih rezultatov in zaključkov (Znanstvena metoda, 2013).

Slovar slovenskega knjižnega jezika **metodologijo** opredeljuje kot **skupek metod, ki se uporabljajo pri kakem raziskovanju** ali mišljenju. Ni res, da številna podjetja pri svojem delu ne uporabljajo nobene metodologije, saj je ta v neki obliki prisotna praktično pri vsakem organiziranem delu. Metodologija zajema vse, kar redno počnemo, da bi dosegli želen rezultat, torej izdelek ali storitev, ki je cilj našega dela. Ne pomeni zgolj postopkov, temveč zajema tudi podporne postopke, načine komunikacije med sodelujočimi, pravila odločanja in podobno. Čeprav obstajajo številne formalne metodologije, ki temeljijo na preizkušenih postopkih, ki so se v praksi izkazali kot dobri, si jih organizacije, ko jih privzamejo, vedno prilagodijo po svoji meri tako, da ustrezajo njihovemu načinu dela ter percepciji (Kaj je metodologija in zakaj jo potrebujemo?, 2013).

- **Opredelitev managementa/managerja**

Adizes (2004b, str. 24) ugotavlja, da ima beseda **management** v različnih delih sveta in kulturah različen pomen. Nekateri prevodi in razlage imajo lahko primerjalno popolnoma različne pomene. Beseda management, ki sicer izhaja iz Združenih držav Amerike, ima celo v britanski angleščini drugačen pomen kot v ZDA (Kosi, 2006, str. 2). Največkrat pojem managementa povezujemo z angleškim glagolom »to manage«, kar v dobesednem prevodu pomeni upravljati. Vendar ta prevod ni povsem primeren, ker ga povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov (Pirtovšek, 1998, str. 3), prav tako ne poslovanje, ki je preozek termin, saj gre pri tem le za »vodenje poslov«, ki je le del celotnega pomena besede management, ali voditi, ki opredeljuje le eno izmed več funkcij managementa (Prevodnik 2004, str. 9). Za zamenjavo angleške besede management je Mihelčič po Lipovcu prevzel mogoče najprimernejši prevod: **ravnanje oziroma ravnateljstvo**. Lipovec besedo opredeli kot organizacijsko funkcijo in proces, čemur pritrjuje tudi Rozman, ki pravi, da beseda pomeni natančno isto kot management. Za potrebe

razumevanja pojma management bom uporabil splošno definicijo, ki jo Prevodnik (2004, str. 9-12) zapiše kot povzetek štiriindvajsetih pomembnejših definicij, in sicer: »**Management je proces oziroma orodje, ki omogoča razumsko reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja**«. Za potrebe razlage besede manager pa bom uporabil opis, ki ga navaja Kralj, ki pravi: »**Z besedo manager/managerka lahko označujemo osebo, ki v podjetju opravlja managersko delo oziroma o njem odloča: snuje, planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Managerjevo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja (lahko le poslov podjetja - poslovođenje) ter vodenje ljudi (voditeljstvo)**« (Kralj, 2011, str. 13, povzeto po Šulin 2011, str 13). Osnovne štiri funkcije, ki sestavljajo proces managementa (Certo, 1997, str. 6), pa so po teoriji (DuBrin, 200, str. 10): načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. V svojem magistrskem delu bom za namene opisa ravnateljstva uporabljal besedo management oziroma termine, ki jih navajajo morebitni izvorni viri citiranja.

- **Opredelitev razlik in podobnosti vlog managerja in vodje**

Ker se v prostem pogovoru pogosto menja vlogi in pomen managerja in vodje, želim prikazati določene značilnosti, podobnosti in razlike obeh vlog. Med prvimi je razlike med vlogama zapisal Abraham Zaleznik, ki navaja naslednje štiri (Prevodnik, 2004, str. 73):

1. Odnos do ciljev: Manager vidi cilje kot stvari, ki nastanejo iz organizacijskih potreb. Vodje jih vidijo iz bolj osebnega vidika, ker odsevajo njihovo vizijo in globoka prepričanja.
2. Pojmovanje dela: Managerji vidijo delo kot proces, ki vsebuje mešanico postavljanja strategij, sprejemanja odločitev, načrtovanja, pogajanj, nagrajevanja in prilagajanja. Vodje oblikujejo nove pristope za reševanje problemov in izražajo svoje ideje skozi podobe, ki navdušujejo in vzbujajo pozornost.
3. Odnos do drugih: Managerji želijo delati z ljudmi, a obenem vzdržujejo nizko stopnjo čustvene vpletenosti. Vodje interpretirajo odnose bolj čustveno. Zaradi tega pri privržencih ustvarijo zelo močna čustva, ki so tako pozitivna kot negativna.
4. Čut sebe: Managerji se življenju enostavno prilagodijo, medtem ko se vodje borijo ustvariti red. Managerji se razvijajo skozi proces socializacije, ki predstavlja stabilnost in red, medtem ko so vodje samouki, kar jih žene k iskanju sprememb.

Adams in Spencer (Sadler, 1997, str. 39) zapišeta razliko med reaktivnim in kreativnim stilom mišljenja in obnašanja, ki pomenita tudi razliko med vlogama vodje in managerja:

- **Reaktivni stil:** je stil managerjev, ki zajema hitro reševanje problemov, vzdrževanje ravnotežja in »statusa quo«, popravljanje postopkov z oziranjem na pretekle izkušnje, razumsko in analitično mišljenje ter podrobno preučevanje posameznih postopkov z namenom njihovega podrobnejšega razumevanja; gre za nadzor zunanjih okoliščin.

- Kreativni stil: pripada vodjem; osredotoča se na zelene rezultate brez prisile, v veliki meri se zanaša na intuicijo, pričakuje dogodke in pripravi potrebne ukrepe ter vidi notranje povezave posameznih delov kot celoto; gre za notranji nadzor oziroma osebno obvladovanje.

Warren Bennis (Bennis & Goldsmith, 1997, str. 11) je pri primerjavi vodje in managerja ugotovil nekatere značilne razlike, ki so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Značilnosti in lastnosti vodje in managerja

Manager	Vodja
upravlja	inovira
je kopija	je original
vzdržuje	razvija
se osredotoča na sisteme	se osredotoča na ljudi
se zanaša na nadzor	navdihuje zaupanje
ozko razgledan	široko razgledan
sprašuje, »kako« in »kdaj«	sprašuje, »kaj« in »zakaj«
oko na končni črti (angl. <i>bottom-line</i>)	oko na horizontu
posnema	ustvarja
sprejema » <i>status quo</i> «	izziva » <i>status quo</i> «
uboga ukaze brez vprašanj	uboga, ko je potrebno, a razmišlja
naredi stvari, kot je potrebno	dela prave stvari
je treniran	se uči
managerji delujejo v kulturi	vodje ustvarjajo kulturo

Vir: W. Bennis, & J. Goldsmith, *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*, 1997, str. 11.

Sadler (1997, str. 150) sicer opozarja, da ni razloga, da obeh vlog ne bi mogla opravljati ena oseba, a da je vendarle prisotna nagnjenost k eni izmed vlog, medtem ko Kottler (1988, str. 33) navaja, da ni razlogov, da ne bi mogla ena oseba imeti lastnosti obeh vlog. Tako lahko zaključim, da sta si vlogi sicer različni, a vseeno podobni. Tako pravi tudi Hughes idr. (2001, str. 11-12), ki pravi, da se vlogi dopolnjujeta in sta za uspeh pomembni obe. Sta zelo povezani, a drugačni. Čeprav so funkcije obeh edinstvene, pa obstaja tudi območje prekrivanja. Ker je za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja potrebno izvajati obe vlogi, ki morata biti v ravnotežju, se pojavlja tako imenovana kombinacija obeh vlog, ki pomeni vodenje s poudarkom na managementu, imenovano managersko vodenje oziroma managerski vodja (Fletcher, 2003). Taka oseba je spretna in rada tvega, je analitična in intuitivna ter poseduje sposobnost načrtovanja in vizije.

- **Opredelitev konkurenčnosti in kakovosti podjetja**

Potočnik (2006, str. 2-3) navaja, da se pojem **kakovosti** in njegovo razumevanje spreminja skozi čas. Enotne definicije ni, saj gre za dinamično kategorijo, ki se je razvijala v različnih obdobjih in jo je potrebno nenehno spreminjati ter preverjati njeno razumevanje, ki je odvisno od družbenih značilnosti okolja. Zgodovinski razvoj kakovosti prikazuje prehod iz ožjega pomena kakovosti k širšemu. Na začetku je bil za kakovost odgovoren delavec, v ospredju pa je bila kakovost izdelka oziroma storitve. Z novim načinom skrbi za kakovost so se kmalu pojavili kontrolorji, podjetja pa so se vse bolj izobraževala v statistični kontroli. Kmalu ni šlo več zgolj za odkrivanje napak, ampak za preprečevanje njihovega nastajanja ter stroškov, povezanih z njimi. Ko se je začelo obdobje obvladovanja kakovosti, je postala skrb za kakovost stvar ravnateljstva ter bila s tem prenesena na vse oddelke in zaposlene v podjetju ter postala del poslovne strategije podjetja (Piskar, 2003, str. 20-22). Načela Evropske organizacije za nadzor kakovosti in Ameriške skupnosti za nadzor kakovosti opredeljujejo kakovost kot »**skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb**« (Šoštar, 2000, str. 7). Kakovost je v določeni meri vedno subjektivna, saj nanjo vplivajo pričakovanja kupcev ter mnenje in vrednotenje vseh ljudi zunaj podjetja. Ta pričakovanja pa bodo izpolnjena ali celo presežena le s kakovostnim izdelkom (Rusjan, 2001, str. 268). Zato je zagotavljanje kakovosti potrebno vgraditi v vse procese, od začetnih raziskav, planiranja, načrtovanja pa vse do proizvodnje, prodaje in servisa izdelka (Crosby, 1990, str. 6). S sistemskim izvajanjem aktivnosti ter sistematičnim pristopom vseh zaposlenih je podjetju omogočeno ustvarjanje kakovosti skozi celoten poslovni proces (Vujošević, 2000, str. 18), pri čemer je cilj vsakega podjetja vzpostaviti tak sistem obvladovanja kakovosti, ki bo omogočal lažje in enostavnejše vodenje (Potočnik, 2006, str. 1). Da bi to dosegli, je v strategiji vsakega managementa zagotavljanje kakovosti eden izmed najpomembnejših ciljev, ki mora postati vrednota vseh zaposlenih v podjetju (Friedel, 2002, str. 40).

Dimitrijević (2011, str. 9) opredeljuje **konkurenčnost** kot **medsebojno tekmovanje gospodarskih subjektov v želji doseči čim večji tržni delež**, pravo pa mora s svojimi pravili v tej tekmi vzpostaviti karseda jasne, enolične in transparentne pogoje, ki urejajo konkurenčne odnose gospodarskih objektov. Korže (2009, str. 17) navaja **pet temeljnih ekonomskih in neekonomskih funkcij konkurence**, ki naj bi zagotavljale nemoteno delovanje svobodnega gospodarstva (Korže, 2009, str. 2):

- funkcijo organizacije trga,
- skrb za makroekonomsko stabilnost,
- zagotavljanje alokacije učinkovitosti,
- zagotavljanje porazdelitvene funkcije (redistribucije),
- preprečevanje tržnih nepravilnosti.

V našem gospodarskem pravu in družbenem sistemu je svobodna konkurenca temeljno načelo gospodarske ureditve, zato jo Ustava Republike Slovenije v 74. členu priznava in zagotavlja: »Prepovedana so dejanja nelojalne konkurence in dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco.« (Zabel, 1999, str. 97). Konkurenčno pravo v Republiki Sloveniji obsega pravno ureditev dveh področij, in sicer pravo zatiranja nelojalne konkurence (dejanje pri nastopanju na trgu, ki je v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji in s katerimi se povzroči ali utegne povzročiti škoda drugim udeležencem na trgu) in pravo preprečevanja omejevanja konkurence (Dimitrijević, 2011, str. 13, povzeto po Repas, 2010, str. 76). Zabel (1999, str. 78-80) navaja naslednje sklope dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja:

- komercialni dejavniki (cena, marže, dobavni roki, garancije, servisiranje ...),
 - tehnične, tehnološke in druge materialne lastnosti blaga (sestava, trajnost ...) in
 - skladnost blaga z okusom kupcev in modnimi težnjami ter ugled proizvajalca.
- **Opredelitev poslovnega procesa**

Poslovni proces najpreprosteje definiramo kot: **set povezanih aktivnosti, ki vložke transformirajo v izločke, ki imajo večjo vrednost kot vložki** (Johansson, Machugh, Pendlebury & Wheeler, 1993, str. 57). Pri tem so vložki lahko materiali, informacije, oprema ali katerikoli drugi vir, ki se med procesom spremenijo v izloček, ki pa je lahko namenjen zunanji ali notranji odjemalcem. Zunanji odjemalec je fizična ali pravna oseba, ki izloček procesa (zanj proizvod ali storitev) kupi, notranji odjemalec pa je lahko oddelek, skupina ali stroj v podjetju. Curk (2003, str. 16) navaja, da mora imeti vsak poslovni proces začetek/vložek, konec/izloček, lastnika, kontrolo ter sredstva in vire za njegovo izvajanje, medtem ko Kovačič (1998, str. 94-95) piše, da je poslovni proces sestavljen iz: vhodov, lastnika procesa, prevzemnikov, omejitve, aktivnosti in dodane vrednosti (Kovačič, 1998, str. 94-95). Nekoliko bolj obsežen opis poslovnega procesa poda Gubič, ki povzema več avtorjev in navaja, da je poslovni proces: logična organizacija ljudi, materiala, energije, opreme in procedur, torej virov podjetja, v odvisne delovne aktivnosti, ki jih sproži odjemalec (kupec) in so oblikovane tako, da proizvajajo specifične končne rezultate, ki za odjemalca (kupca) pomenijo neko vrednost (Gubič, 2005, str. 2). Več možnih delitev poslovnih procesov navaja Curk (2003, str. 18), vendar je za potrebe prenove poslovnih procesov najbolj pomembna delitev na temeljne in podpirajoče procese. Pomembna razdelitev je tudi na proizvodne in storitvene poslovne procese (Melan, 1992, str. 20-24), vsak poslovni proces pa je lahko sestavljen iz več podprocesov, vsak podproces iz več aktivnosti ter vsaka aktivnost iz več delovnih nalog (Lipovšek, 2004, str. 56).

- **Opredelitev spremembe**

Spremembo lahko definiramo kot vsako drugačnost, ki nastopi, pogojena pa je tudi s preteklim stanjem. Če je le-to nekomu poznano, je ta drugačnost zanj sprememba, če pa mu ni poznano, to zanj ni sprememba. Debeljak povzema nekatere avtorje, ki spremembe razlikujejo glede na vsebino (strateške in operativne) ter glede na obseg (delne in celovite). Pri tem opredeli

štiri vrste sprememb, ki izhajajo iz omenjenih dveh delitev, in sicer: tehnološke, organizacijske, spremembe človeških zmožnosti ter proizvodov in storitev (Debeljak, 2003, str. 20-21).

Tabela 3: Vrste sprememb v organizacijah

VSEBINA SPREMEMB	STRATEŠKA	OPTIMIRANJE POSLOVNIH DEJAVNOSTI	PRESTRUKTURIRANJE
	OPERATIVNA	OPTIMIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	REORGANIZACIJA
		DELNA	CELOVITA
OBSEG SPREMEMB			

Vir: M. Debeljak, *Kako zaposleni v podjetju Domel d.d. sprejemajo uvajanje sistema 20 ključev*, 2003, str. 21.

Spremembe ogrožajo potrebo po varnosti zaposlenih, saj je vsaka sprememba povezana s tveganjem, poleg tega pa se v času uvajanja zmanjša uspešnost in učinkovitost dela zaposlenih, ki se novemu postopku šele privajajo, zato so lahko rezultati na začetku še slabši kot prej. Prav zaradi tega je v času uvajanja sprememb med zaposlenimi pogosto čutiti odpor, zato ima v tem procesu ključno vlogo poslovodstvo z motiviranjem zaposlenih za spremembe, saj so le-te za podjetje nujne in so pogoj za njegovo uspešno delovanje (Debeljak, 2003, str. 22).

- **Opredelevitev reinženiranja oziroma prenove poslovnega procesa**

Gubič v svojem diplomskem delu naredi pregled definicij prenove poslovnega procesa in ugotovi, da med raziskovalci področja obstaja dilema, kaj prenova poslovnih procesov sploh je, ter tudi, da za ta koncept ni enoznačnega imena. Avtorji navajajo angleška imena, kot so *business process reengineering*, *business process redesign* ter *process innovation*. Med slovenskimi avtorji pa se pojavljajo imena, kot so **prenova poslovnih procesov**, preurejanje poslovnih procesov ter reinženiranje poslovnih procesov (Gubič, 2005, str. 3). Čeprav obstaja mnogo definicij, so vsem skupne nekatere lastnosti opredelitve prenove poslovnih procesov, in sicer: prenova poslovnih procesov **se osredotoča na poslovni proces, sprejema informacijsko tehnologijo, opravlja temeljno analizo in radikalno preoblikuje procese ter teži k temu, da bi dosegla dramatične izboljšave procesov v kratkem času** (Gubič, 2005, str. 4). Hammer in Champy (1995, str. 42-43) navajata, da so glavne štiri značilnosti prenove poslovnih procesov: temeljnost, korenitost, dramatičnost ter osredotočenost na poslovne procese. V svojem magistrskem delu bom uporabil poimenovanje, ki ga podajata Kovačič in Peček (2002, povzeto po Gubič, 2005, str. 3), ki proces reinženiranja poimenujeta prenova poslovnih procesov.

Priloga 3: Delitev pristopov in metod za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij

Polajžer v svojem delu navaja naslednjo delitev pristopov in metod za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij z zapisanimi angleškimi imeni (Polajžer, 2001, str. 77):

- **Globalni pristopi:**

1. Sistemi za zagotavljanje/obvladovanje kakovosti (*Inspection, Quality Control, Quality Assurance*)
2. Celovito obvladovanje kakovosti (*Total Quality Management*)
3. Sistem popolnoma učinkovitega vzdrževanja (*Total Productive Maintenance*)
4. Proizvodnja ravno ob pravem času (*Just in Time*)
5. Vitka proizvodnja (*Lean Production*)
6. Reinženiring poslovnih procesov (*Business Process Reengineering*)
7. Koncept stalnih izboljšav (*Continuous Improvement in jap. Kaizen*)
8. Kombinacija reinženiringa in stalnih izboljšav (jap. *Kaikaku*)
9. Poslovna odličnost in zadovoljevanje kupcev (*Business Excellence and Customer Satisfaction*)
10. Primerjalna presoja (*Benchmarking*)

- **Standardi:**

11. Standardi kakovosti ISO (ISO 9001:1994, ISO 9000:2000, V.D.A., EAQF/94, ...)
12. Ravnanje z okoljem (ISO 14001, ...)
13. Standardi varnosti in zdravja pri delu (BS 8800, OHSAS 18001, ...)

- **Nagrade za poslovno odličnost:**

14. Demingova nagrada, Japonska (*Deming's Prize*)
15. Priznanje za kakovost, ZDA (*Malcolm Baldrige National Quality award*)
16. Evropski model poslovne odličnosti, Evropa (*European Foundation for Quality Management*)
17. Nagrada za kakovost, Velika Britanija (*UK Quality Award*)
18. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, Slovenija

- **Parcialne metode za povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij:**

19. Uravnotežena karta kazalnikov poslovne uspešnosti (*Balanced Scorecard*)
20. Prispevna analiza (*Contribution Analysis*)
21. Diagram ribje kosti (*Fishbone*)
22. FMEA – Analiza možnih napak in posledic
23. Kanban
24. PDCA – Demingov krog
25. SWOT – Analiza prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti
26. Veriga vrednosti: Michael Porter (*Value Chain*)
27. Proizvodnja brez napak (*Zero Defect*)

Priloga 4: Splošni koraki procesa prenove poslovnih procesov

V Tabeli 4 Grover in Malhotra (1997, str. 199) predstavljata splošne korake procesa prenove poslovnih procesov z navedenimi vprašanji, dejavnostmi ter orodji in tehnikami izvedbe.

Tabela 4: Generična metodologija prenove poslovnih procesov

	Temeljna vprašanja obravnave	Ključne dejavnosti	Tipi orodij in tehnik
Priprava	<ul style="list-style-type: none"> Kakšna je raven zavezanosti vodilnega managementa? Kako lahko prenova poslovnega procesa usmeri naše poslovne cilje? Kdo bodo predstavniki prenovitvene skupine? Katerih veščin se morajo člani skupine naučiti? Kako bomo informirali zaposlene o prizadevanjih? 	Vrednotenje organizacije in njenega okolja; prepoznavanje potreb; postavljanje organizacijskih ciljev in ciljev prenove; določanje in motivacija skupine; usposabljanje skupine iz procesa prenovitve; razvoj načrta sprememb; razvoj področij projekta, njegovih delov ter časovnega plana.	<ul style="list-style-type: none"> Načrtovanje Izgradnja skupine Iskanje ciljev Motivacija Management sprememb Projektni management
Analiza procesa	<ul style="list-style-type: none"> Kateri so naši glavni poslovni procesi? Kdo so njegovi kupci? Kateri je naš strateški proces z najvišjo dodano vrednostjo? Kateri proces ima največjo prioriteto za prenovo? 	Modeliranje procesa; modeli kupca in ponudnika; opredelitev in merjenje dosežka; opredelitev področij informiranja; identifikacija dejavnosti; organizacijski organigram; grafična ponazoritev virov; določanje prioritet procesov.	<ul style="list-style-type: none"> Modeliranje kupca Merjenje dosežka/uspešnosti Analiza časovnega ciklusa Analiza stroškov Modeliranje procesa Analiza vrednosti procesa Analiza vrednostne verige Analiza delovnega toka Organizacijski organigram ABC analiza stroškov
Oblikovanje procesa	<ul style="list-style-type: none"> Kateri so naši podprocesi, aktivnosti in koraki? Kako viri in informacije sodelujejo skozi proces? Zakaj delamo stvari na ta način? Kaj so ključne prednosti in pomanjkljivosti procesa? Ali in kako naredimo Primerjalno presojo? Kako bi želeli, da procesi delujejo? Ali lahko uporabimo IT za prenovo teh procesov? Kateri so naši cilji s procesi? 	Razumevanje procesne strukture; razumevanje procesnega toka; identificiranje dejavnosti, ki dodajajo vrednost; Primerjalna presoja dosežka/uspešnosti; »prevetritev« IT-možnosti; ocenjevanje priložnosti; oblikovanje idealnega procesa; integracija vizije; opredelitev komponent vizije.	<ul style="list-style-type: none"> Analiza delovnega toka Analiza vrednosti procesa Primerjalna presoja Analiza trajanja ciklusa Prevetritev možganov (angl. <i>Brainstorming</i>) Oblikovanje vizije (angl. <i>Visioning</i>) Dokumentacija
Tehnološko načrtovanje	<ul style="list-style-type: none"> Katere tehnološke vire bomo potrebovali? Kako najlažje pridobiti te vire? Kako bodo vsi tehnološki elementi delovali? Kako bodo tehnoloških elementi vplivali na sociološke? 	Preučiti procesne povezave; model bistvenih odnosov; razvoj postopkov merjenja uspešnosti; konsolidacija povezav; konsolidacija informacij; oblikovanje tehničnih sistemov, modularizacija ter implementacija.	<ul style="list-style-type: none"> Informacijski inženiring Analiza delovnega toka Merjenje dosežka Modeliranje procesa Projektni management
Sociološko načrtovanje	<ul style="list-style-type: none"> Katere človeške vire potrebujemo za izpeljavo prenove? Kako najbolje pridobiti te vire? Kdo bo najverjetneje nasprotoval spremembam in zakaj? Kako bodo sociološki elementi vplivali na tehnološke? Kakšna bo oblika nove organizacije? 	Nadgradnja osebjia za stike s strankami; identifikacija delovnih skupin; opredelitev dela, skupin, veščin in zaposlenih; specifikacija organizacijske strukture; oblikovanje tranzicijske organizacije; načrtovanje spodbud; upravljanje sprememb; načrtovanje implementacije.	<ul style="list-style-type: none"> Opolnomočenje zaposlenih Merjenje veščin Izgradnja skupine Samoupravljanje delovne skupine Managerji za primere (angl. <i>Case managers</i>) Organizacijsko prestrukturiranje Upravljanje sprememb Sistemi spodbud Projektni management
Implementacija	<ul style="list-style-type: none"> Kako zagotoviti gladek prehod? Kateri mehanizem je potrebno ustanoviti za soočenje z nepričakovanimi težavami? Kako bomo nadzorovali in vrednotili napredek? Kako bomo zgradili gonilno silo za tekoče spremembe? 	Razvoj testnih in razvojnih načrtov; izgradnja sistema; nadzorovanje napredka; vrednotenje osebjia; urjenje zaposlenih; vodenje novega procesa; dodelava; polna izpeljava; nenehno izboljševanje.	<ul style="list-style-type: none"> Modeliranje procesa Informacijski inženiring Merjenje veščin Merjenje dosežkov/uspešnosti Urjenje za delo po metodi Ravno ob pravem času (angl. <i>Just in Time</i>) Projektni management

Vir: V. Grover, & M. K. Malhotra, *Business process reengineering: A tutorial on the concept, Evolution, Method, Technology and Application*, 1997, str. 199.

Priloga 5: Scott in Bruceov model življenjskega cikla organizacije

V nadaljevanju navajam značilnosti Scott in Bruceovega (1987, str. 49-51) modela življenjskega cikla organizacije. Model podrobno opisuje glavne značilnosti petih stopenj rasti podjetja ter morebitne krizne točke, ki se lahko pojavijo na posamezni stopnji. Avtorja poudarjata, da podjetje lahko doživi neuspeh kadarkoli, vendar pa je najbolj verjetno, da se bo to zgodilo v eni od kritičnih točk.

- **Prva stopnja: začetek**

- **Značilnosti stopnje:**

- Glavne so vrednote ustanovitelja, ki požene podjetje v delovanje.
- Osnovne značilnosti ustanovitelja opredeljujejo, katerim funkcijam bo dal poudarek.
- Vodenje je neposredno.
- Glavni napor je usmerjen v razvoj tržno sprejemljivega proizvoda in ustvarjanje trga.
- Viri sredstev so slučajni in postavljajo velike zahteve do ustanovitelja in družabnikov.
- Stopnja planiranja je ob visoki stopnji negotovosti zelo nizka.

- **Pojav možnih kriz:**

- Napredek le, če ustanovitelj sprejme zahteve glede finančnih sredstev, energije in časa.
- Pojav krize zaradi zapostavljanja in ignorance le-teh.
- Težnje po hitrem dobičku lahko uničijo podjetje.
- Nujna je sprememba načina vodenja ali celo organizacijske strukture.
- Predolg obstanek na tej stopnji.

- **Druga stopnja: preživetje**

- **Značilnosti stopnje:**

- Podjetje postaja potencialno delujoča enota.
- Povečajo se stanja terjatev in finančnega imetja.
- Večino bremena financiranja nosita lastnik in družabnik.
- Pogosta so kratkoročna posojila.
- Stopnja konkuriranja je še negotova.
- Linija je ena in omejena v rasti, ki prihaja ob širitvi trga.

○ **Pojav možnih kriz:**

- Predolg obstoj na isti ravni ter posledično dolgotrajno doseganje mejnih donosov.
- Pogosto pride do neuspeha ob težnji po rasti .
- Značilno je poslovanje nad finančno zmogljivostjo podjetja.
- Nenadzorovana rast, katere posledica je lahko upočasnitev rasti ali njena izguba.
- Za prehod v naslednjo stopnjo je potrebnih več sistemov za nadzor.
- Potrebne so spremembe v vodenju, načinu poslovanja in tudi v lokaciji prodaje.
- Spremembe v konkurenci, ki se kažejo v cenovnih spremembah, diverzifikaciji proizvodnje ter širitve proizvodnega procesa, nadzora in potreb po novih veščinah.
- Vedno večje zahteve po informacijah.

• **Tretja stopnja: rast**

○ **Značilnosti stopnje:**

- Podjetje še ne ustvarja donosnosti za lastnika, saj se kapital preusmerja nazaj v podjetje zaradi vedno večjih potreb po kapitalu za normalno delovanje.
- Potrebna je formalizirana organizacijska struktura, ki bo temeljila na funkcijskih linijah.
- Pojavijo se potrebe po raziskavah in razvoju.
- V primeru prilagajanja trgu lahko na tej stopnji podjetje izkazuje velik dobiček.
- Likvidnost je glavni problem te stopnje.
- Če obstajajo zadostne možnosti za nove proizvode, podjetje preide v naslednjo stopnjo.

○ **Pojav možnih kriz:**

- Ekonomija obsega velikih konkurentov je razlog, da je podjetje v zaostanku.
- Posledica je pritisk na cene.
- Pojav potreb po širitvi ter s tem problemi v financiranju rasti in ohranjanju nadzora.

• **Četrta stopnja: ekspanzija**

○ **Značilnosti stopnje:**

- Nakazuje se veliko podjetje v rasti.
- Nadzor premoženja, redna poročila managementa, decentralizirana avtoriteta s formalnim računovodskim sistemom.
- Potrebna so dolgoročna sredstva, ki jih je mogoče zagotoviti z novimi družbeniki.
- Stopnja zahteva profesionalne managerje.
- Nadaljnje poslovanje je odvisno od konkurenčnega okolja.
- Če obstajata želja in možnost za rast, podjetje napreduje v naslednjo stopnjo.

○ **Pojav možnih kriz:**

- Decentralizacija povzroči odmaknjenost najvišjega vodstva od »prve linije«.
- Ustanovitelj dobi vlogo kontrolorja/planerja, kar je tvegano, če nima teh sposobnosti.
- Panoga postaja zrejša, konkurenca raste, diverzifikacija je vedno težja.
- Potrebno se je osredotočiti na kupce in njihove potrebe (prilagajanje proizvodov).
- Ob slabem vodenju lahko podjetje nazaduje na predhodno stopnjo ali izgine.
- Nepripravnost profesionalnih managerjev podjetju sproži krizo kulture.

• **Peta stopnja: zrelost**

○ **Značilnosti stopnje:**

- Podjetje še vedno raste.
- Problemi pri kontroli stroškov, produktivnosti in iskanju možnosti za nadaljnjo rast.
- Produktivnost, h kateri stremi podjetje, je osnova za uspeh.
- Poraba finančnih sredstev je namenjena prodajnim aktivnostim in povečanju ter vzdrževanju proizvodnih zmogljivosti.
- Podjetje lahko postane veliko mednarodno podjetje.

Priloga 6: Vzroki nastanka kriz v podjetjih

Da bi bolje razumeli vzroke za nastanek tako imenovanih kriz, ki jih mnogi avtorji opisujejo v svojih modelih življenjskega cikla organizacije, v nadaljevanju podajam razčlenitev možnih vzrokov za njihov nastanek.

- **Strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja**

Vzroki krize, ki nastajajo od ustanovitve podjetja (Ivanko, 1997, str. 964-966):

- prenizek ustanovni kapital,
- neprimerna izbira oblike gospodarske družbe,
- neustrezno in predvsem napačno postavljeni cilji,
- pomanjkljivo znanje o organizaciji in podjetništvu,
- napačna izbira dejavnosti ter
- neraziskanost trga in podobno.

- **Nenavadni in nepričakovani dogodki**

Na njih nimamo vpliva, lahko pa usodno vplivajo na obstoj in delovanje podjetja (Kastelic, 2001, str. 31):

- naravne nesreče,
- dolgotrajne splošne stavke ter
- epidemije in podobno.

- **Zunanji vzroki**

Za te vzroke je značilno, da nastajajo v zunanjem okolju in se posredno prenašajo v podjetja, kjer se sčasoma pojavijo posledice. Novak (2000, str. 46-47) navaja sledeče:

- spremembe na trgu,
- spremembe v panogi,
- splošne gospodarske krize,
- politične spremembe ter
- spremembe zakonodaje in podobno.

- **Notranji vzroki**

Med notranje vzroke Novak (2000, str. 47) šteje naslednje:

- neusposobljenost vodstva (neizkušenosť),
- nestrokovnost vodstva (napačen stil vodenja),
- nemoralnost vodstva (neprimerno vedenje do zaposlenih),
- podcenjevanje mnenja javnosti,
- neučinkovite upravljalske funkcije (nejasno zastavljeni cilji),
- nerealni cilji sindikatov oziroma nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih,
- neučinkovit komunikacijski sistem (preveč formalizacije, veliko posrednikov),
- slaba organizacijska kultura,
- slaba organiziranost dela (nepotrebna opravila, odvečne poti),
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin (ki nasprotujejo politiki podjetja) ter
- neurejene razmere na delovnih mestih in podobno.

Kastelic (2001, str. 34-35) pa dodaja še:

- neinovativnost,
- preširok proizvodni program in
- slaba raven kakovosti.

- **Vzroki zaradi odnosov med podjetji**

So vzroki, ki nastajajo zaradi trenj med podjetji. Ivanko (1997, str. 964-966) navaja naslednje:

- spremembe potrošniških navad,
- tehnične novosti na trgu,
- spremembe na področju oskrbe surovin,
- spremembe v konkurenci in podobno.

Priloga 7: Empirično ovrednotenje modelov življenjskih ciklov organizacij

V poglavju Modeli življenjskega cikla organizacije sem na kratko predstavil nekatere izmed modelov, ki pa seveda niso vsi, ki obstajajo, saj naj bi jih samo med leti 1967 in 1999 nastalo kar 30 različnih (Čolič, 2004, str. 12). Ena izmed pogostejših kritik modelov je pomanjkanje empiričnih dokazov njihovega delovanja, kar je razvidno tudi iz predstavljenih rezultatov v Tabeli 5.

Tabela 5: Modeli rasti podjetja po avtorjih in letu izdelave

AVTOR	LETO	ŠTEVILO FAZ	EMPIRIČNA RAZISKAVA
Adizes	1999	10	NE
Dodge, et al.	1994	2	DA
Gupta in Chin	1993	3	NE
Hanks in Chandler	1994	4	DA
Gupta in Chin	1993	3	DA
Hanks, et al.	1993	5	DA
Dodge in Robbins	1992	4	DA
Drazin in Kazanjian	1990	4	DA
Kazanjian in Drazin	1989	4	DA
Adizes	1989	10	NE
Kazanjian	1988	4	DA
Scott in Bruce	1987	5	NE
Flamholtz	1986	7	NE
Smith, Mitchell, Summer	1985	3	DA
Miller in Friesen	1984	5	DA
Miller in Friesen	1983	5	DA
Churchill in Lewis	1983	5	NE
Quinn in Cameron	1983	4	NE
Galbraith	1982	5	NE
Cameron in Whetton	1981	4	DA
Adizes	1979	6	NE
Kimberly	1979	4	NE
Katz in Kahn	1978	3	NE
Lyden	1975	4	NE
Torbert	1974	8	NE
Greiner	1972	5	NE
Scott	1971	3	NE
Steinmetz	1969	4	NE
Downs	1967	3	NE
Lippitt in Schmidt	1967	3	NE

Vir: V. Čolič, Analiza rasti podjetja Mladinska knjiga trgovina z vidika Churchill-Lewisovega modela rasti, 2004, str. 12.

Priloga 8: Problemi stopnj žvljenjskega cikla organizacije po Adizesu

V prilogi navajam normalne in abnormalne probleme, ki jih Adizes identificira za posamezno stopnjo rasti v žvljenjskem ciklu organizacije.

- **Problemi stopnje: dvorjenje** (Adizes, 2004c, str. 31)

Normalni problemi:

- navdušenje ter opravljen test realnosti,
- opravljen premislek o podrobnostih,
- realno predan ustanovitelj,
- usmerjenost k proizvodu - zaveza k dodani vrednosti,
- zaveza, sorazmerna tveganju,
- nadzor obvladuje ustanovitelj.

Abnormalni problemi:

- odsotnost testa realnosti in predanosti ustanovitelja,
- odsotnost preišljanja podrobnosti,
- nerealistično fanatičen ustanovitelj,
- izrazita usmerjenost zgolj v dobiček,
- zaveza, nesorazmerna tveganju
- ustanoviteljev nadzor je ranljiv.

- **Problemi stopnje: zgodnje otroštvo** (Adizes, 2004c, str. 47)

Normalni problemi:

- usmerjenost v produkt,
- skeptičnost investorjev,
- predanost ni ogrožena s strani tveganja,
- negativni denarni tok,
- trajna predanost ustanovitelja.

Abnormalni problemi:

- prezgodnja usmerjenost k prodaji,
- dvomljivi investorji,
- tveganje ogroža predanost,
- nepričakovan negativni denarni tok,
- izguba predanosti ustanovitelja.

- **Problemi stopnje: Go-go** (Adizes, 2004c, str. 7)

Normalni problemi:

- samozavest,
- vnema,
- visok nivo energije,
- usmerjenost v prodajo,
- iskanje poslovnih priložnosti izven področja temeljnega poslovanja,
- prodaja presega zmogljivosti proizvodnje,
- nezadostno obvladovanje stroškov,
- neobvladovanje vodenja in potekanja sestankov,
- nedosledno vodenje plač,
- vodja, obdan s »slugami«,
- vedno bolj odtujeno vodstvo,
- pretirana pričakovanja vodstva,
- nejasna komunikacija,
- upanje na čudeže,
- nejasne odgovornosti,
- družba, podvržena kritikam,
- notranja dezintegracija,
- načeta infrastruktura,
- organizacijska struktura, urejena centralno okoli »delavcev«,
- preveliko število prioritiet,
- nepogrešljivost ustanovitelja.

Abnormalni problemi:

- aroganca,
- pomanjkanje osredotočenosti,
- prekomerna razpršenost energije,
- prezgodnja usmerjenost v prodajo in dobiček,
- odsotnost meja delovanja družbe,
- prodaja navkljub nesposobnosti zagotovitve kvalitete izdelkov,
- odsotnost obvladovanja stroškov,
- neizvajanje sestankov zaposlenih,
- prekomerno plačani zaposleni,
- vodja, obdan s prikritimi izdajalci,
- sindrom »galeba« (angl. *Seagull Syndrome*),
- paranoičen vodja,
- odsotnost komunikacije,
- zanašanje na čudeže,

- pomanjkanje odgovornosti,
 - družba je predmet tožbe,
 - zmanjševanje medsebojnega spoštovanja in zaupanja,
 - razpadajoča infrastruktura,
 - organizacijska struktura, urejena centralno okoli »nedelavcev«,
 - vse je prioriteta,
 - nepogrešljivost ustanovitelja preko vseh sredstev.
- **Problemi stopnje: mladostništvo** (Adizes, 2004c, str. 91)

Normalni problemi:

- konflikti med partnerji oziroma osebami, ki odločajo,
- začasna izguba vizije,
- ustanoviteljevo sprejetje organizacijske suverenosti,
- sistem spodbud, ki nagrajuje napačno vedenje,
- neiskreno delegiranje odgovornosti,
- neupoštevanje sprejetih politik in pravil,
- poizkus prekoračitve pooblastil upravnega odbora,
- velika nihanja v odnosu med organizacijo ter njenim podjetniškim vodstvom,
- težavnost spremembe stila managementa,
- vloga podjetništva je centralizirana v eni osebi,
- vloga integracije je centralizirana v eni osebi,
- pomanjkanje nadzora,
- pomanjkanje odgovornosti,
- nizko stanje morale,
- pomanjkljiva shema deljenja dobička,
- rastoč dobiček ob nespremenjeni prodaji.

Abnormalni problemi:

- nazadovanje v stopnjo Go-go in ustanoviteljevo past,
- nekonsistentni cilji,
- odstranitev ustanovitelja,
- nagrade za individualne dosežke v času, ko organizacija izgublja denar,
- organizacijska paraliza zaradi neprestanih premikov moči,
- hiter padec medsebojnega zaupanja in spoštovanja,
- izločitev vodje podjetništva iz upravnega odbora,
- prekomerna uporaba notranje politike,
- konstanten, nefunkcionalen stil managementa,
- ustanoviteljevo nasprotovanje delegiranju vloge,
- stil vodenja z ustvarjanjem razdorov,

- vpeljava prekomernega in dragega sistema nadzora,
 - delegacija odgovornosti za dobiček brez sposobnosti njenega nadzora,
 - prekomerno plačevanje zaposlenih z namenom njihovega zadržanja,
 - prezgodnja uvedba sheme deljenja dobička,
 - rastoč dobiček ob hkratnem padcu prodaje.
- **Problemi stopnje: vrhunec** (Adizes, 2004c, str. 112)
 - Zgodnji vrhunec

Normalni problemi:

- nezadostna globina vodenja

Abnormalni problemi:

- nezadostna decentralizacija
- Pozni vrhunec/padec (območje, imenovano stabilnost)

Normalni problemi:

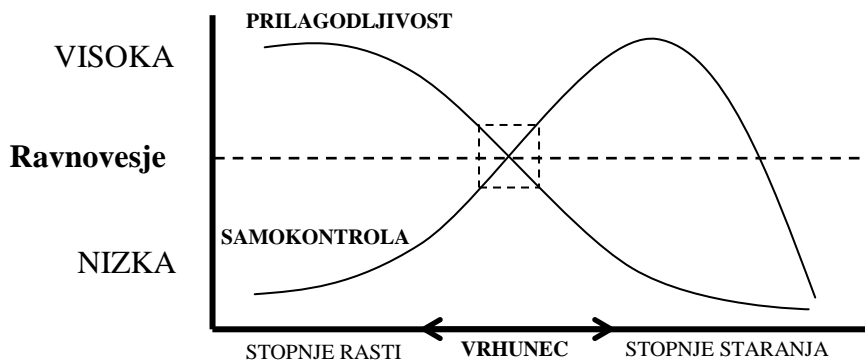
- ni normalnih problemov staranja

Abnormalni problemi:

- znaki dezintegracije,
- znaki zmanjševanja podjetniške aktivnosti,
- zadovoljstvo z rezultati in procesi,
- zanašanje na stare prakse,
- občutek varnosti ter odsotnost občutka nuje,
- red, ki je sam sebi namen,
- povečan obseg časa, preživetega v pisarni za mizo,
- povečanje režijskih stroškov v deležu prihodkov,
- posest moči se prenese na zaposlene, ki ne opravljajo dela na terenu,
- povečano zanašanje na podatke kot na presojo,
- odlašanje pri sprejemanju tveganja,
- izguba vizije.

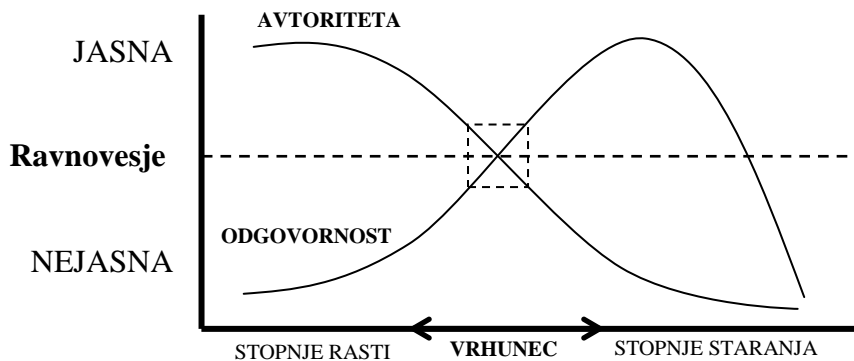
Priloga 9: Slike ravnovesij ključnih dejavnikov skozi življenjski cikel organizacije

Slika 1: Ravnovesje samokontrole in prilagodljivosti



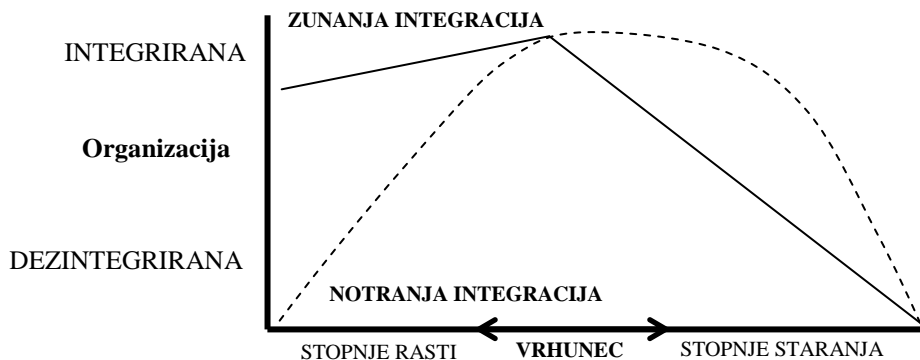
Vir: I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c, str. 282 in 133.

Slika 2: Ravnovesje avtoritete in odgovornosti



Vir: I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c, str. 274.

Slika 3: Ravnovesje zunanje in notranje integracije



Vir: Povzeto po I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, 2004c.

Priloga 10: Rast in razvoj ter podrobnejša predstavitev podjetja Halcom

V nadaljevanju so navedene nekatere ključne spremembe v rasti in razvoju podjetja Halcom (Nastanek in razvoj družbe, 2013).

• Leto 2012

- Halcom podpiše pogodbo o sodelovanju z vodilno bančno skupino v Evropi za prebivalstvo Crédit Agricole S. A. Podjetje je izbrano med petimi mednarodno priznanimi finalisti, ki so se med najboljše uvrstili na podlagi mednarodnega razpisa. Prvi projekt bo implementiran v Maroku za banko Crédit du Maroc.
- Turkish Ziraat Banka in Halcom Sarajevo podpišeta pogodbo o uporabi storitev elektronske banke Hal E-Bank. Turkish Ziraat Banka, največja turška banka, je tako 17. banka v Bosni in Hercegovini, ki uporablja Halcomove storitve elektronskega bančništva.
- Pet bank - Hypo Alpe-Adria-Bank Beograd v Srbiji, BOR banka in NLB banka Tuzla v Bosni in Hercegovini ter Societe Generale Albania in Crédit Agricole Albania v Albaniji - se odloči za Halcomovo rešitev za m-bančništvo, ki skupaj z e-bančništvom omogoča opravljanje bančnih poslov kjerkoli in kadarkoli, saj imajo komitenti mobilni telefon vedno pri sebi.
- Halcom je »nacionalni prvak 2012/2013« v izboru organizacije European Business Awards. Med 15.000-imi evropskimi podjetji se uvrsti med 100 najbolj inovativnih podjetij, ki stremijo k poslovni odličnosti, in pridobi naziv »*National Champion 2012/2013*«.
- Halcom prejme polni certifikat Družini prijazno podjetje, kar pomeni, da je skrb podjetja za zaposlene postavljena na najvišjo raven.

• Leto 2011

- Halcom dobavi rešitev, s katero Bankart v sodelovanju z bankami vzpostavi enotni sistem za izmenjavo računov v elektronski obliki (Sistem E-račun).
- Halcom podpiše pogodbo že z 71. banko, ki se je odločila za e-bančno rešitev Hal E-Bank. Eurobank EFG a. d. Beograd je tako že 21. srbska banka, ki na področju elektronskega bančništva sodeluje z družbo Halcom.
- Raiffeisen banka Kosovo postane prva uporabnica Halcomove mobilne banke Hal M-Bank.
- Halcom, zmagovalec Dnevnikovega izbora za najboljšega delodajalca Zlata nit 2007 v kategoriji srednje velikih podjetij, se že četrtrič zapored uvrsti med finaliste tega tekmovanja.
- Halcom prejme najvišjo nagrado organizacije Adizes Institute »Pursuit of the Prime Award« kot podjetje, ki med vsemi partnerji organizacije skozi daljše časovno obdobje izkazuje neomajno odločnost, da v podjetju vzgoji in vzdržuje kulturo medsebojnega zaupanja in spoštovanja v duhu naukov Adizesove metodologije.

- **Leto 2010**

- Halcom podpiše pogodbo s Piraeus banko AD Beograd, ki je tako že 70. banka, ki je pričela delovati z rešitvijo za elektronsko bančništvo Hal E-Bank.
- V začetku marca se med izdajatelje e-računov prek Halcomovega sistema za izmenjavo e-računov v Novi Ljubljanski banki vključi tudi drugi največji slovenski mobilni operater Simobil. Simobilovi uporabniki, ki so tudi uporabniki elektronske banke NLB, lahko tako namesto tiskanega računa svoj e-račun prejmejo neposredno v e-banko.
- Srbski ponudnik telekomunikacijskih storitev Telenor javnost seznanj z novo storitvijo PlatiMo, ki omogoča sodobno, zanesljivo in enostavno plačevanje z mobilnim telefonom. Halcom je poskrbel za tehnično rešitev, implementacijo mobilnega plačevanja in za koordinacijo procesa poslovnega povezovanja med štirimi poslovnimi bankami in mobilnim operaterjem Telenor.

- **Leto 2009**

- Varnost podatkov je bila v Halcomu vselej v ospredju pri razvoju programskih rešitev in storitev. Zato v zadnjem četrtletju leta Halcom začne s postopkom pridobivanja certifikata za standard ISO27001. V novembru brezhibno prestane prvo zunanjo revizijo.
- V poletnih mesecih Halcomovo e-bančno rešitev Hal E-Bank izbere tudi Raiffeisen Bank Albania. Halcom s tem pridobi 50-odstotni tržni delež na področju korporativnega e-bančništva v Albaniji.
- Po uspešno prenehanju testiranja Halcomovega sistema Hal E-Invoices s pilotnimi uporabniki ponudita NLB in Abanka v maju storitev izmenjave e-računov prek e-bančnih vsem svojim komitentom.
- Ob mednarodnem dnevu družin Zavod Ekvilib in ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Halcomu podelita osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Halcom se s certifikatom zaveže, da bo v prihodnjih treh letih z različnimi ukrepi izboljšal možnosti usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti zaposlenih.
- Halcom, zmagovalec izbora Zlata nit za najboljšega zaposlovalca v letu 2008, se tudi v letu 2009 uvrsti med finaliste tega tekmovanja.
- V začetku leta družba Halcom z vpeljavo svoje rešitve za elektronsko bančništvo v Poštno banko Slovenije (PBS) poveča svojo prisotnost na slovenskem bančnem trgu.

- **Leto 2008**

- V zadnjem četrtletju leta Halcom uspešno zaključi razvoj medbančnega kliringa za Centralno banko Irana in podpiše pogodbo o vpeljavi rešitve Hal E-Bank s kar tremi bankami v Bosni in Hercegovini.
- Halcom se vključi v postopek za pridobitev certifikata družini prijazno podjetje.
- Družba Halcom je po izboru časnika Dnevnik prejela nagrado Zlato nit in postala najboljši zaposlovalec v kategoriji srednje velikih podjetij.

- Spomladi se Halcom dogovori o uvedbi rešitve za e-bančništvo Hal E-Bank z Qatar International Islamic Bank. To je že druga banka z Bližnjega vzhoda, ki je za e-bančno poslovanje izbrala Halcomovo rešitev.
- Za Halcomovo rešitev za elektronsko bančništvo Hal E-Bank se odloči že 60. banka.
- Družba I d. o. o., ki je partner največje bonitetne hiše na svetu Dun & Bradstreet, Halcomu podeli nagrado rating leta za najvišjo bonitetno oceno v letu 2007.
- V začetku leta na Halcomu pričnejo z razvojem medbančnega kliringa za Centralno banko Irana.

- **Leto 2007**

- Halcom praznuje 10. obletnico rešitve Hal E-Bank.
- V Srbiji skupaj s Komerzialno banko Beograd uspešno nadgradijo elektronsko banko za fizične osebe.
- Halcom z rešitvijo Hal M-Payments (1-2-3 Plačilo!) zmagaja na izboru Najpodjetniška ideja 2006/07 v kategoriji inovativnih podjetniških idej med uveljavljenimi podjetji in raziskovalno-razvojnimi organizacijami.
- Podjetje Halcom na trg vpelje novi rešitvi Hal E-Invoices in Hal M-Payments.
- V Bosni in Hercegovini vzpostavijo Centralni register kreditov fizičnih oseb.
- Rešitvi Hal E-Bank in Hal E-Clearing gladko preideta na evro.

- **Leto 2006**

- Podjetje Halcom prenovi svojo celostno grafično podobo.
- Podjetje Halcom se je preoblikovalo v zaprto delniško družbo.
- Halcom je svojo rešitev Hal E-Bank prodal že 50. banki.
- V sodelovanju s Centralno banko Bosne in Hercegovine je uspešno vzpostavil Centralni register kreditov pravnih oseb in podpisal pogodbo o prodaji.

- **Leto 2005**

- Ustanovljeno podjetje Halcom Svetovanje d. o. o.
- Halcom pridobi dve novi tržišči - Kosovo in Albanijo.
- Halcom postane strateški partner Nove Ljubljanske banke.

- **Leto 2004**

- Halcomov sistem Hal E-Clearing/GC-STEP2 slovenskim bankam omogoči, da se lahko preko Banke Slovenija povezujejo s panevropskim klirinškim sistemom.
- Za Centralno banko BiH je Halcom vzpostavil Centralni register računov.
- Certifikat za standard kakovosti ISO 9001:2000 pri agenciji BVQI prejmeta tudi centra EBB v Beogradu in Sarajevu.

- Halcomova rešitev Hal E-Bank postane prvi delujoči sistem e-banke v Črni gori.

- **Leto 2003**

- Halcom Informatika pridobi priznanje Zlata Gazela 2003 za najboljše med hitro rastočimi podjetji v Sloveniji.
- Halcomu pridobi certifikat za standard kakovosti ISO 9001:2000 pri agenciji BVQI (angl. *Bureau veritas quality international*).
- S Halcomovo rešitvijo Hal E-Bank tudi banka v Nemčiji.

- **Leto 2002**

- Ustanovljen center EBB Beograd (angl. *Electronic banking bureau*).
- Ustanovljen center EBB Ljubljana (angl. *Electronic banking bureau*).
- HALCOM CA je vpisana v javni register overiteljev RS.

- **Leto 2001**

- Ustanovljen center EBB Sarajevo (angl. *Electronic banking bureau*).

- **Leto 2000**

- Halcom Informatika zmaga na mednarodnem razpisu za postavitve žiro kliringa Centralni banki Bosne in Hercegovine. Halcom Informatika je komunikacijsko infrastrukturo za delovanje žiro kliringa za vseh 43 bank postavil v samo štirih mesecih in pol po podpisu pogodbe.

- **Leto 1999**

- Ustanovljena samostojna certifikatna agencija HALCOM CA. HALCOM-CA je tako najstarejši in danes tudi največji overitelj v Sloveniji, ki uporablja za shranjevanje digitalnih potrdil najvarnejšo tehnologijo pametne kartice.

- **Leto 1998**

- Oktobra začne pri Banki Slovenije delovati žiro kliring za vse slovenske banke.

- **Leto 1997**

- V juniju samostojni podjetniki pri NLB kot prvi uporabniki Halcomove rešitve Hal E-Bank pričnejo z elektronskim bančništvom. Gre za prvo rešitev elektronskega bančništva v

Sloveniji in eno med prvimi v svetu, ki deluje z uporabo pametnih kartic na osnovi PKI tehnologije.

- **Leto 1996**

- Halcom Informatika skupaj z danskim partnerjem Belle Systems a. d. postavi prvi internetni sistem za Telekom Slovenije - Siol.

- **Leto 1992**

- Ustanovitev podjetja Halcom Informatika d. o. o.

- **Nagrade in priznanja podjetja**

- Najvišja bonitetna ocena za leta 2007, 2008, 2009, 2011 in 2012 s strani Družba I d. o. o., narejena po metodologiji bonitetne hiše *Dun & Bradstreet*.
- Od leta 2012 je podjetje nosilec polnega certifikata Družini prijazno podjetje.
- Leta 2012 so bili izmed 15.000-ih evropskih podjetij izbrani med sto najbolj inovativnih podjetij, ki stremijo k poslovni odličnosti ter pridobili naziv »*National Champion 2012/2013*« v izboru organizacije *European Business Awards*.
- Leta 2011 jim Adizes inštitut podeli *Pursuit of the Prime Award*.
- Leta 2007 podjetje zmagaja v Dnevnikovem izboru za najboljšega zaposlovalca Zlata nit v kategoriji srednje velikih podjetij, v letih 2008, 2009 in 2010 pa se uvrsti med finaliste.
- Halcom je leta 2007 z rešitvijo Hal M-Payments (1-2-3 PLAČAM!) zmagal na izboru Najpodjetniška ideja v kategoriji inovativnih podjetniških idej.
- Revija Gospodarski vestnik leta 2003 podjetju Halcom podeli nagrado Zlata gazela.

- **Proizvodni in storitveni program podjetja**

- Produkti podjetja Halcom so naslednji (Halcom, 2013):

1. **Hal E-Bank** – celovita rešitev za vsa področja elektronskega bančništva.
2. **Hal M-Bank** – rešitev za elektronsko bančništvo preko mobilnega telefona.
3. **Hal M-Payments** – rešitev za mobilno plačevanje, ki uporablja digitalni podpis.
4. **Hal E-Invoices** – rešitev za distribucijo e-računov.
5. **Hal E-Archive** – rešitev za elektronsko shranjevanje digitalno podpisanih in časovno žigosanih e-dokumentov ter vseh ostalih dokumentov v elektronski obliki.
6. **Hal E-Clearing** – medbančni klirinški sistemi za avtomatsko obdelavo plačil v okviru centralne banke ali klirinške hiše.

- Storitve podjetja Halcom so naslednje:

1. Halcom svetovanje:

- sistemski integrator za finančne institucije

2. Halcom certifikatna agencija:

- kvalificirana digitalna potrdila za pravne in fizične osebe (ENA ZA VSE),
- obnove kvalificiranih digitalnih potrdil,
- časovno žigosanje in dolgoročno hranjenje dokumentov,
- spletni servis za preverjanje veljavnosti digitalnega potrdila in
- prodaja čitalnikov pametnih kartic.

3. Halcom EBB (angl. *Electronic banking bureau*) s storitvenimi centri v Ljubljani, Sarajevu in Beogradu:

- e-bančništvo,
- e-račun,
- e-arhiviranje in
- e-storitve po meri naročnika.

- **Poslanstvo, vizija, vrednote ter strateške usmeritve podjetja**

- **Poslanstvo podjetja**

»Omogočamo varne, enostavne in zanesljive elektronske plačilne storitve kadarkoli in kjerkoli. Z nenehnim izboljševanjem plačilnih poti povezujemo kupce, finančne institucije ter ponudnike blaga in storitev. Znamo prisluhniti različnim trgov in prenašati znanja. Osredotočeni smo na človeka in okolje. Skupaj z vami ter z medsebojnim zaupanjem in spoštovanjem oblikujemo boljšo prihodnost.«

- **Temeljne vrednote podjetja**

Štiri temeljne vrednote, ki jim pri podjetju Halcom sledijo, so:

- odličnost v vseh vidikih poslovanja,
- predanost partnerjem,
- družbena odgovornost in
- posluh za zadovoljstvo zaposlenih.

- **Vizija podjetja**

Vizija podjetja je postati vodilna družba v regiji za zagotavljanje elektronskih bančnih storitev, ki bodo poznane po kakovosti, varnostni tehnologiji (PKI) in enostavnosti uporabe, ter imeti

ugledno partnerstvo z bankami in drugimi uporabniki storitev elektronskega bančništva, ki v celoti izpolnjujejo njihove zahteve glede kakovosti.

- **Strateške usmeritve**

- Razvoj mobilnih rešitev (mobilno plačevanje in mobilna banka poleg obstoječega sms bančništva).
- Rešitve za segment prebivalstva ter malih in mikro podjetij.
- Nadgradnja in promocija e-računov, katerih plačevanje bo možno tudi preko mobilnih telefonov, in storitev mobilnega plačevanja, kot je Platimo.
- Usmerjenost na trge, ki so tudi v času krize pomembni za družbo Halcom.

- **Družbena odgovornost, skrb za okolje ter sponzorska dejavnost (mecenstvo)**

Vodstvo in zaposleni podjetja Halcom se zavedajo, da uspeha ni moč izmeriti zgolj s finančnimi kazalniki. Opredeljuje ga namreč tudi vloga podjetja pri izpolnjevanju širšega družbenega poslanstva, ki ga podjetje uresničuje skozi skrb za okolje, pomoč ljudem v stiski ter mecenstvo znanosti in umetnosti. Spodaj so navedene nekatere aktivnosti podjetja (Družbena odgovornost, 2013).

- V podjetju deluje Skupina za varovanje okolja, ki zbira, podaja in uresničuje ideje za izboljšanje odnosa do okolja. V želji po racionalni izrabi virov so v podjetju vpeljali nekatere ukrepe: sistem za oddaljen vklop računalniške opreme, s čimer se zmanjša poraba energije; uvedba zbiralnikov odpadnih baterij, tiskalniških kartuš, odpadne embalaže, papirja za ponovno uporabo in odpadnega papirja; namestitve opozorilnih nalepk, ki opominjajo na smotrno in racionalno porabo vode in elektrike; odvoz odslužene elektro opreme v reciklažo za podjetje in zaposlene. Svojo skrb za okolje pa izkazujejo tudi s finančno podporo projektom, katerih cilj je razviti okolju prijaznejšo tehnologijo.
- Podjetje Halcom je tudi dolgoletni pokrovitelj projekta Imago Sloveniae – Podoba Slovenije, ki z odličnimi glasbenimi in kulturnimi dogodki po vsej Sloveniji prispeva k povečanju priljubljenosti umetnosti ter s tem k dvigu omike v družbi.
- Halcom je od leta 2007 do 2011 vsako šolsko leto nagradil najboljše raziskovalne projekte študentov Fakultete za matematiko in fiziko (FMF), in sicer tri s področja matematike in tri s področja fizike. Namen nagrad je bil spodbujati študente k samostojnemu raziskovalnemu delu ter prispevati k izboljšanju sodelovanja med visokim šolstvom in gospodarstvom.
- Prav tako podjetje sponzorira različne kulturne in druge dogodke, kot so: razstava o razvoju računalništva in informatike v Muzeju novejšje zgodovine, fotografska razstava Urbanistan v Slovenskem etnografskem muzeju, Univerzitetni programerski maraton, zlati donator Olimpijskega komiteja Slovenije, pokroviteljstvo Mednarodnega leta astronomije, sponzor dogodka Dnevi slovenske informatike itd.
- Halcom vsak mesec nameni tudi sredstva za humanitarno pomoč posameznikom, ki so se znašli v stiski, namesto novoletnih daril pa sredstva namenijo dobrodelni zvezi Sonček.

Priloga 11: Vprašanja, uporabljena v intervjujih z vodilnimi zaposlenimi v podjetju

Za namen pridobivanja informacij o poteku uvajanja in izvajanja Adizesove metodologije v podjetju Halcom sem uporabil globinski intervju. Osnovna vprašanja so bila pripravljena vnaprej, medtem ko sem za potrebe zanimanja ter želje po poglobljenem razumevanju obravnavane teme med intervjuji uporabljal tudi dodatna vprašanja.

Intervjuje sem opravil po predhodnem dogovoru na sedežu podjetja v Ljubljani v časovnem razponu treh mesecev. V tem času sem opravil 15 intervjujev, od tega: enega z g. Markom Šego, pet z g. Mirkom Mušičem, ki sicer ni zaposlen v podjetju Halcom, in g. Matjažem Čadežem, ter štiri z g. Janezom Pušnikom.

Vsem štirim sogovornikom sem na prvem intervjuju zastavil enaka osnovna vprašanja, ki se nanašajo na implementacijo in izvajanje Adizesove metodologije v podjetju Halcom. Za pridobitev odgovorov na osnovni sklop vprašanj sem zaradi omejenega časa intervjujev, ki so navadno trajali med 45 in 60 minut, potreboval vsaj dva intervjuja. Vsebina tretjega intervjuja je bila vezana na področje delovanja ter funkcijo, ki jo posamezni sodelujoči opravlja v podjetju (vprašanja tretjega intervjuja so v nadaljevanju navedena pod imeni sodelujočih). Četrty in peti intervju pa sta bila namenjena morebitnim dodatnim vprašanjem za oblikovanje jasnejše slike in razlage orodij, stopenj, postopkov ter učinkov uvajanja in izvajanja Adizesove metodologije. Intervjuje sem za kvalitetnejšo obdelavo informacij tudi snemal.

• Osnovna vprašanja intervjujev, zastavljena vsem štirim sodelujočim:

1. Kakšna je bila **vaša vloga** pri implementaciji Adizesove metodologije?
2. **Razlogi za uvedbo** Adizesove metodologije?
3. Kateri so bili **cilji uvedbe** Adizesove metodologije?
4. Kako je **potekala implementacija** Adizesove metodologije (koraki)?
5. Ali je bila **sestavljena posebna delovna skupina** za uvedbo Adizesove metodologije?
6. Ali je obstajal **načrt implementacije**?
7. **Konkretni ukrepi**, ki so bili posledica uvedbe Adizesove metodologije?
8. Ali se je **spremenila organizacijska struktura** zaradi uvedbe metodologije in kako?
9. Kako je potekalo uvajanje metodologije po **enotah podjetja (delovne skupine)**?
10. Kako poteka **nadzor uvajanja in kako preverjanje učinkov**?
11. Kako se vrši **obveščanje zaposlenih** o Adizesovi metodologiji in njenih učinkih?
12. Ali je bilo potrebno sistem managementa organizacije in njeno strukturo **popolnoma spremeniti ali zgolj dopolniti** ?
13. Ali obstaja **nadzor nad porabo sredstev** za uvajanje metodologije?
14. **Zapleti in ovire** pri uvajanju metodologije?
15. Ali je bil **sistem nagrajevanja** spremenjen tudi zaradi uvedbe Adizesove metodologije?

- **Vprašanja, namenjena posameznemu sodelujočemu:**

G. Matjaž Čadež: glavni izvršni direktor podjetja v času začetka uvajanja metodologije ter današnji predsednik upravnega odbora

1. **Predstavitev podjetja** ter ključni podatki?
2. Kako **poteka izvajanje procesa** tako imenovanih Adizesevih **delavnic**?
3. Konkretni **postopek reševanja izzivov**?
4. **Kaj so skupine POC**?
5. Kateri so **nadaljnji ukrepi** v okviru Adizesove metodologije?

Dr. Mirko Mušič: certificiran Adizes Sybergetic™ konzultant, usposobljen za uvajanje Adizesove metodologije sprememb ter neizvršni direktor podjetja

1. **Katere stopnje** 11-stopenjskega programa organizacijske transformacije ste **že uvedli** in **koliko ciklov** je bilo do sedaj **izvedenih**? Katere stopnje se ponavljajo?
2. Kako **poteka izvajanje procesa** tako imenovanih Adizesevih **delavnic**?
3. **Orodja** Adizesove metodologije in njihova uporaba?
4. Kaj so **Synerteam™, POC, Syndag™** ter druge **stopnje 11-stopenjskega programa**?
5. Konkretni **postopek reševanja izzivov**?
6. Ali metodologija vpliva tudi na **kakovost in zanesljivost delovanja** podjetja?
7. Ali metodologija vpliva tudi na **pospešitev in poenostavitev procesov delovanja**?
8. Kateri so **nadaljnji ukrepi** v okviru Adizesove metodologije?

G. Janez Pušnik: finančni direktor podjetja

1. Uporaba Adizesove metodologije pri **izvajanju kontrolinga**?
2. Vloga in delovanje **programa APTAS**?
3. Funkcija in pomen **štirih različnih barv** v organigramu podjetja?
4. Preverjanje in potrditev nekaterih **finančnih podatkov podjetja**?
5. Potrebni ukrepi v **računovodstvu** ter postopek **uporabe finančnih podatkov**?
6. Razlaga konceptov **raztegovanja, vizije in napovedi**?