

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**PRIMERJAVA VODENJA PROJEKTOV Z VODENJEM
POSLOVNIH FUNKCIJ**

Ljubljana, junij 2006

Anita Golobič – Prosenjak

IZJAVA

Študentka Anita Golobič – Prosenjak izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 21. junij 2006

Anita Golobič – Prosenjak

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	4
1.1 OPREDELITEV RAVNATELJEVANJA	4
1.2 OPREDELITEV VODENJA	7
1.3 RAZMERJE MED RAVNATELJEVANJEM IN VODENJEM	8
1.4 PRISTOPI, MODELI IN STILI VODENJA	10
1.4.1 Pristopi vodenja	10
1.4.2 Modeli vodenja	12
1.4.3 Stili vodenja	19
1.5 LASTNOSTI IN DELOVANJE VODIJ	20
1.6 VLOGA KOMUNIKACIJE V PROCESU VODENJA	22
1.6.1 Vrste komunikacij in komunikacijski proces	22
1.6.2 Motnje v komuniciranju	25
1.6.3 Napake in težave pri komuniciranju ter predlagane rešitve za njihovo odpravljanje	27
1.6.4 Reševanje problematičnih in konfliktnih situacij v procesu vodenja	28
1.7 VLOGA MOTIVIRANJA PRI VODENJU	31
1.7.1 Opredelitev motiviranja	31
1.7.2 Motivacijske teorije	32
1.7.3 Motivacijski dejavniki	34
1.7.4 Vloga vodje pri motiviranju	35
2 ZNAČILNOSTI PONAVLJAJOČE SE PROIZVODNJE IN VODENJA	37
2.1 ZNAČILNOSTI PONAVLJAJOČE SE PROIZVODNJE	37
2.2 RAVNANJE V PONAVLJAJOČI SE PROIZVODNJI	38
2.3 VODENJE V PONAVLJAJOČI SE PROIZVODNJI	39
2.3.1 Kadrovanje	40
2.3.2 Motiviranje, nagrajevanje	42
2.3.3 Komuniciranje	44
2.3.4 Vodenje	46
3 ZNAČILNOSTI PROJEKTOV IN VODENJA	48
3.1 OPREDELITEV PROJEKTA, UDELEŽENCEV IN VRST PROJEKTOV	48
3.2 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTOV	52
3.3 VODENJE V PROJEKTU	56
3.3.1 Kadrovanje	56
3.3.2 Motiviranje projektne ekipe	57
3.3.3 Komuniciranje	60
3.3.4 Vodenje	61

4 POVZETEK KLJUČNIH RAZLIK MED RAVNANJEM POSLOVNIH FUNKCIJ IN RAVNANJEM PROJEKTOV	64
4.1 KLJUČNE RAZLIKE MED POSLOVNIMI FUNKCIJAMI IN PROJEKTOM	64
4.2 KLJUČNE RAZLIKE V RAVNANJU POSLOVNIH FUNKCIJ IN PROJEKTOV	66
4.2.1 Razlike v ravnanju med poslovnimi funkcijami in projektom	66
4.2.2 Razlike v kadrovanju zaposlenih v poslovnih funkcijah in projektih	67
4.2.3 Razlike v motiviranju zaposlenih v poslovnih funkcijah in projektih	67
4.2.4 Razlike v komuniciranju med poslovnimi funkcijami in projektom	68
4.3 KLJUČNE RAZLIKE V VODENJU POSLOVNIH FUNKCIJ IN PROJEKTOV	69
 SKLEP	 71
 LITERATURA	 74
 VIRI	 77

KAZALO SLIK

Slika 1: Model mrežnega vodenja	14
Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	15
Slika 3: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)	16
Slika 4: Štirje načini vodenja	17
Slika 5: Participativni model vodenja	18
Slika 6: Deleži sestavin v komuniciranju	23
Slika 7: Štirje osnovni tipi urejenosti	24
Slika 8: Komunikacijski proces	25
Slika 9: Motnje v procesu komuniciranja	26
Slika 10: Proces reševanja problema (po Bestmannu)	30
Slika 11: Motivacijska teorija Maslowa	32
Slika 12: Herzbergova dvofaktorska teorija	33
Slika 13: Poslovni proces posamičnega proizvoda	37
Slika 14: Proizvodnja večjega števila soodvisnih proizvodov ali storitev	38
Slika 15: Plačilna piramida	43
Slika 16: Stopnja razumevanja pri komunikaciji navzdol	45
Slika 17: Komuniciranje v projektni ekipi med vsemi člani	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med ravnatelji in vodji	9
Tabela 2: Situacijska analiza vodenja (po Bestmannu)	11
Tabela 3: Modeli vodenja	12
Tabela 4: Primerjava domnev teorije x in teorije y:	13
Tabela 5: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge	14
Tabela 6: Razlike med poslovnimi funkcijami in projektom	65
Tabela 7: Razlike v ravnanju poslovnih funkcij in projektov	66
Tabela 8: Razlike v kadrovanju med poslovnimi funkcijami in projektom	67
Tabela 9: Razlike v motiviranju med poslovnimi funkcijami in projektom	67
Tabela 10: Razlike v komuniciranju med poslovnimi funkcijami in projektom	68
Tabela 11: Razlike v vodenju med poslovnimi funkcijami in projektom	69

UVOD

Vodenje (angleško: leadership) je zelo pomemben del organizacijskega procesa. Je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem in motiviranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev. Pri tem se pogosto pojavi problem, da podrejeni sodelavci naredijo stvari drugače, kot je zamišljeno. Ali bodo le – ti sodelovali pri doseganju ciljev podjetja, je v veliki meri odvisno od načina komuniciranja vodje s sodelujočimi, od spodbujanja sodelavcev ter od osebnostnih lastnosti vodje. Za vodenje je pomembno, da vodja zna spodbujati svoje podrejene, jim prikazati pomen njihovega dela, zlasti še koristi in nagrade, ki jih bodo z uspešno izvedbo dela dosegli. Pomembno je tudi, da imajo vodje določene lastnosti in način delovanja, s čimer pritegnejo zaupanje in sodelovanje podrejenih.

Pri komuniciranju je pomembna učinkovitost – kako z razpoložljivimi sredstvi kar najbolje opraviti komuniciranje. Pri tem je zelo pomembno, kako prejemniki informacije sprejemajo in kako si jih razlagajo. Komuniciranje je uspešno le, če posredovane informacije »sedejo«; to pa je povezano z logiko mišljenja prejemnika informacije. Komuniciranje posega v odnose med ljudmi, ki so vpleteni vanj; v njihovo naravnost, interese, vloge, pravila obnašanja, v formalno in neformalno urejenost organizacij, ki jim pripadajo. Komuniciranje le redko poteka med dvema osebam, pogosto jih je vpletenih več; tedaj veljajo značilnosti vedenja v skupinah, ki pa je lahko bistveno drugačno (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 42).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti ničesar in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacijo uporablja vodja kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Motivacija podrejenih temelji na individualnosti posameznika. Temu procesu rečemo motiviranje. Proces motiviranja se začne s potrebo, ki je nezadovoljena. Temu sledi ciljno obnašanje, s katerim posameznik želi doseči zadovoljitev.

Vodenje je zapleten proces. To je delo z ljudmi, ki so zahtevna bitja. Vodje se ne rodijo in jih je treba šele oblikovati ali se oblikujejo sami s svojimi napori in izobraževanjem. Dober vodja ne postaneš po naključju, spontano ali zaradi določenega predpisa. Vodenje ni samo administrativni postopek, ampak je živ, medosebni, psihodinamični proces, ki vsebuje racionalno in iracionalno, zavestno in podzavestno.

Vodenje se nanaša na ljudi, to se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je s komuniciranjem in spodbujanjem oblikovati vedenje posameznika, skupine, da bi sodelovali pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. Vodja mora dobro poznati sebe in druge, da bi lahko vplival na vedenje podrejenih in skupaj z njimi uresničeval naloge. V okvir vodenja pride velikokrat v poštev tudi

svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji.

Uspešen vodja je tisti, ki upošteva razsežnosti delovnih situacij in članov, s katerimi sodeluje. Vodja, ki vodi svojo skupino na osnovi groženj, sankcij, strahu, je v bistvu šibak človek, ki se boji konfrontacije (Možina, 1994, str. 21).

Karpati (1977, str.141) poudarja naslednje psihološke značilnosti, ki jih mora imeti vodja: organizacijske sposobnosti, občutek usklajenosti za akcije in konkretne rezultate, hrabrost za izpoved svojega prepričanja, družabnost, prepričljivost v govorništvu in pisanju ter čustvena zrelost.

Seveda pa ni enega samega ustreznega načina vodenja. Tako kot drugi organizacijski procesi in strukture je tudi vodenje odvisno od situacijskih spremenljivk. Način vodenja je v precejšnji meri drugačen v mehanistično ali pa organsko organiziranem podjetju. Tako mora biti različno vodenje projektov in vodenje poslovnih funkcij. **Pogosta težava je zlasti, da ravnatelji projektov uporabljajo način vodenja, ki je prisoten v ponavljajoči se poslovni funkciji, na primer v proizvodnji.**

Projekt vključuje številne različne, med seboj prepletene aktivnosti; nekatere se morajo zgoditi pred ostalimi, medtem ko se nekatere izvajajo vzporedno. Bistvo projekta je doseči skrajni rok uresničitve plana s primerno mero drznosti, da se izvedba posameznih aktivnosti projekta pospeši (Cornford, Smithson, 1996, str. 73).

Vodja projekta mora običajno živeti pod stalnimi in raznovrstnimi pritiski, ne da bi ga to smelo kaj dosti ovirati pri delu. Njegove naloge niso standardne ali periodične. Skoraj nikoli nima na voljo vseh sredstev (znanja, surovin, prostora, časa), da bi lahko ustregel vsem zahtevam, ki prihajajo od zunaj. Ima pa tudi svoje notranje zahteve; kako bolje izkoristiti razpoložljive vire, zagotoviti večjo zanesljivost glede produktivnosti ter kako zmanjševati stroške brez zamujanja rokov. Poleg tega imajo svoje zahteve tudi sodelavci in zunanje institucije, ki žele realizirati svoje specifične cilje.

V ponavljajoči se proizvodnji ali v poslovnih funkcijah nasploh pa so delovne naloge enostavne, podrobnejše in jasno določene ter dodeljene posameznikom. Zato bo manj sodelovanja izvajalcev z vodjo, ki pretežno avtokratično usmerja ljudi. Vodenje v ponavljajoči se proizvodnji temelji na moči pozicije, medtem ko v projektih temelji na osebnostni moči vodje in je bolj usmerjeno v ljudi kot pa v samo delo.

Vodenje je torej odvisno od situacijskih (kontingenčnih) dejavnikov, na primer vrste dela. Najprej se je uveljavilo pri ponavljajoči se proizvodnji. **Projekti so velikokrat slabo vodeni prav zato, ker pogosto proces vodenja poteka na enak način kot pri ponavljajoči se proizvodnji, kar je napačno.** Zato je pomembno ugotoviti značilnosti vodenja ponavljajočih in enkratnih dejavnosti, ki izvirajo iz narave dela.

Namen preučevanja vodenja je **povečati verjetnost, da bo planirano delo tudi uresničeno**. S tem bo zagotovljeno smotrno delovanje in doseganje ciljev; posredno s tem pa tudi uspešnost. Še tako dobro zamišljene dejavnosti so nepomembne, če jih zaposleni ne izvedejo ustrezno.

V specialističnem delu bom na podlagi različne strokovne literature skušala prispevati k boljšim dosežkom projektov z ravnanjem projektov, zlasti še z izboljšanjem vodenja članov projektne ekipe.

Cilji specialističnega dela izhajajo iz namena: prek teoretičnega raziskovalnega pristopa **preučevati značilnosti vodenja projektov v primerjavi z vodenjem v ponavljajoči se proizvodnji** in predlagati ustrezne načine vodenja, ki prispevajo k večji učinkovitosti projektov in poslovnih funkcij. Cilj je utemeljiti ustrezno vodenje z značilnostmi projektov in poslovnih funkcij, hkrati pa predstaviti vlogo projektnega in poslovno – funkcijskega ravnatelja.

V specialističnem delu želim prikazati vodenje kot enega pomembnejših dejavnikov vplivanja, motiviranja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih, da bi učinkovito izvajali naloge in tako pripomogli k doseganju zastavljenih ciljev podjetja oziroma projektov. Zato je cilj dela tudi dokazati hipotezo, da je vodenje povezano z naravo ponavljajočega oziroma enkratnega dela.

V **metodološkem pogledu** bom predvsem obravnavala značilnosti projektov in poslovnih funkcij. Te značilnosti bistveno vplivajo na njihovo ravnanje, prav tako tudi na vodenje zaposlenih v obeh primerih. Zato bom podrobneje preučila tudi ravnanje v obeh primerih, poudarek pa bo na vodenju.

Metoda dela, ki jo bom pri izdelavi specialističnega dela uporabila, temelji na proučevanju teoretičnih spoznanj s področja ravnanja podjetij, poslovnih funkcij in projektov, še zlasti pa vodenja. Na organizacijo, tudi na vodenje, vplivajo narava dela, okolje in zaposleni. To pa se v projektih razlikuje od ponavljajoče se proizvodnje. Pri pisanju se bom naslanjala na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev ter na različne prispevke, članke in druge vire s področja ravnanja projektov. Pregledala bom različne navedbe vodenja posameznih avtorjev. Tako bom uporabila metodo znanstvene deskripcije, s katero bom lahko utemeljevala hipotezo, da je vzrok neuspešne izvedbe projektov pogostokrat v neustreznem vodenju.

Specialistično delo je sestavljeno iz štirih osrednjih poglavij. V prvem poglavju, ki sledi uvodnemu delu, sem najprej opredelila vodenje in ravnateljevanje ter razmerje med njima. Nato sem predstavila različne načine vodenja ter lastnosti dobrega vodje. Podrobneje sem predstavila potek komunikacij v procesu vodenja in poudarila načine reševanja konfliktov, ki so v delujoči organizaciji skoraj neizogibni. Opredelila sem tudi vlogo vodje pri motiviranju podrejenih sodelavcev.

V drugem poglavju sem predstavila značilnosti ponavljajoče se proizvodnje; opredelila vodenje in ravnanje v njej, pri čemer sem še posebej podrobneje predstavila kadrovanje, motiviranje, komuniciranje in vodenje.

V tretjem poglavju je poudarek na projektih. Najprej sem opredelila sam projekt, njegove glavne udeležence in vrste projektov. Sledi opredelitev vodenja in ravnanja v projektu, pri čemer sem spet podrobneje predstavila kadrovanje članov v projektno ekipo, njihovo motiviranje od vodje, projektno komuniciranje in vodenje s poudarkom na osebnostnih lastnostih vodje.

V četrtem poglavju sem tabelarično povzela ključne razlike med poslovnimi funkcijami in projektom ter razlike v ravnanju in v vodenju v obeh primerih. Na koncu sledi še sklepna misel.

V specialističnem delu sem si prizadevala uporabljati slovenske izraze, čeprav se v praksi morda več uporabljajo tuji in jih v takšni obliki ljudje tudi verjetno bolj poznajo. Najpogosteje so uporabljeni naslednji:

- Ravnanje (angleško: Management) in ravnanje projektov (angleško: Project Management): izraz (a) uporabljam za proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela oziroma aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo v poslovnih funkcijah oziroma na projektnem delu.
- Ravnatelj (angleško: Manager) in ravnatelj projekta (angleško: Project Manager, PM): izraza uporabljam pri opisovanju osebe, ki izvaja proces ravnanja v poslovnih funkcijah oziroma pri projektnem delu.
- Vodenje (angleško: Leadership): izraz uporabljam za proces usmerjanja, vplivanja in motiviranja zaposlenih od vodje, da ustrezno opravljajo delegirane naloge, kar vodi k doseganju planiranih ciljev združbe oziroma projekta.
- Ekipo (angleško: Team): izraz predstavlja skupino ljudi, ki aktivno izvaja projekt.

1 VODENJE

1.1 OPREDELITEV RAVNATELJEVANJA

Ravnanje opredeljujejo različni avtorji iz različnih vidikov. Slovenski avtorji ga opredeljujejo predvsem s procesnega, deloma pa tudi s tehničnega vidika.

Po Lipovcu (1987, str. 134-136) ločimo tri definicije ravnanja, ki se med seboj dopolnjujejo, saj vsaka od njih opredeljuje ravnanje z drugega zornega kota.

Prvo opredelitev predstavlja **tehnična opredelitev ravnanja**. Funkcijo ravnanja označujejo s čisto tehnične strani, kot tehnično nujnost, ki je naravna posledica tehnične

delitve dela. Skupna značilnost vseh takih definicij je, da je ravnanje funkcija in proces, ki zagotavlja, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo člen enotnega uresničevanja postavljenega cilja gospodarjenja.

Drugo opredelitev ravnanja predstavlja **družbenoekonomske opredelitve ravnanja**. Ta opredelitev ravnanja se ne nanaša na izvedbo, temveč na upravljalno funkcijo. Ravnanje je opredeljeno kot izvršilna funkcija, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja. Po drugi strani pa je ravnanje tehnično nujna funkcija delovnega procesa in je zaradi tega opredeljeno v zvezi z izvedbeno funkcijo. Vso avtoriteto za izvajanje te tehnično nujne funkcije pa ravnanje dobi od upravljanja.

Tretje so **procesne definicije ravnanja**. Skupna značilnost vseh definicij tega tipa je, da opredeljujejo ravnanje kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, delegirati, uresničevati, koordinirati in kontrolirati, kar je samo del logično in tehnično enotnega procesa upravljanja in ravnanja.

Lipovec (1987, str. 136, 137) vse tri definicije združi v skupno enotno, natančno definicijo in pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja) in
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Tudi drugi slovenski avtorji pogosto izhajajo iz Lipovčeve opredelitve. Tako Pučko (2003, str. 7) v svojo opredelitev ravnanja poleg procesnega vključi tudi družbenoekonomski vidik in označi ravnanje kot proces določanja cilja in politike združbe ter izvajanje naloge združbe s pomočjo drugih ljudi preko procesa načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Rozman (2005, str. 17) opredeljuje ravnateljevanje po svoji vsebini kot usklajevanje (tehnično razdeljenega dela, pa tudi vseh drugih razmerij med seboj in z okoljem in v prostoru in času); po svojem namenu (zagotavljanja smotrnega delovanja zaposlenih) kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja in po metodi, zaporedju logičnih korakov, kot proces odločanja. V družbenoekonomskem smislu pa opredeljuje ravnanje kot proces izvajanja ciljev in politike upravljanja.

Pučko in Rozman (1993, str. 246-247) pravita, da ravnanje poteka kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola; vsak delovni proces se začneja z zamišljanjem rezultata dela: proizvoda ali storitve in z zamišljanjem, kako bi do proizvoda ali storitve prišli. Temu razmišljanju sledi izvedba, ki pa lahko zaradi različnih razlogov od zamisli odstopa. Preprečevanje odklonov, predvsem pa njihovo popraviljanje je kontrola, s katero se primerja proizvedeno z zamišljenim (usklajuje se izvedba s planom).

Naylon označuje ravnanje kot proces doseganja ciljev institucije v okolju, ki se nenehno spreminja z uravnoteženjem učinkovitosti, uspešnosti in kapitala, s čim boljšim izkoristkom virov ter opravljanjem dela s pomočjo drugih ljudi. Druga opredelitev pojmuje ravnanje kot proces, s katerim eden ali več posameznikov koordinirajo aktivnosti drugih ljudi, da bi dosegli rezultate, ki jih sam posameznik sicer ne bi mogel doseči (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 4).

Ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije, ki usmerja zaposlene pri doseganju ciljev organizacije skozi štiri kritične aktivnosti: planiranje (določanje ciljev), organiziranje (določevanje nalog, ki morajo biti zaključene – narejene za uresničevanje planiranih ciljev), vodenje (zagotavljanje, da primerni ljudje opravljajo ustrezno delo) in motiviranje (doseganje visoke produktivnosti zaposlenih) ter kontrola (zagotavljanje uresničevanja ciljev s spremljanjem posameznih aktivnosti).

Dober ravnatelj ni tisti, ki si sam izmisli vse rešitve, temveč tisti, ki zaposlene spodbuja, da jih odkrijejo sami. Dober ravnatelj ima zato naslednje značilnosti:

- Z zaposlenimi vzpostavi pretok konstruktivnih povratnih informacij; ravnatelj se iz napak zaposlenih ne norčuje, jih ne sramoti in ne ponižuje, raje predlaga, kako naj izboljšajo svoje delo, poudari njihove pozitivne lastnosti in sposobnosti.
- Zaposlene spodbuja k samostojnemu reševanju problemov; oni so namreč tisti, ki najbolj obvladujejo svoje delo, zato naj tudi sami razrešijo probleme, ki so jim blizu, ne pa da odgovornost prenašajo na druge (Kaj bi dosegli s to zamislijo? Kje, misliš, da bi se pokazale slabosti? itd.).
- Zaposlenim poveča samozaupanje, zato si začnejo sami povečevati pristojnosti, s tem pa tudi odgovornost. Ravnatelj jih spodbuja, naj prevzamejo pobudo in sprejemajo odločitve po lastni presoji (Vidim, da bi rad rešil ta problem. Kaj še potrebuješ, da bi ga lahko rešil? Katero rešitev boš izbral?).

S takšnim načinom dela bo ravnatelj odpravil neposredni nadzor, pri podrejenih pa razvijal občutek odgovornosti. Neposredni nadzor namreč pri zaposlenih ustvarja pritisk in občutek, da svojega dela ne nadzorujejo, zato postajajo potrti, neambiciozni in nemočni, kar pa vsekakor ni namen ravnanja.

Kot nosilec celotne delovne naloge mora biti ravnatelj izredno delovna oseba. Ni dovolj, da skupno nalogo samo zastopa, temveč si jo mora tudi iniciativno in ustvarjalno zamisliti, jo izoblikovati in razčleniti. Meje ravnateljeve ustvarjalnosti postavlja upravljanje. Ta se sme in mora razvijati samo v tistih smereh, ki ne spodkopavajo upravljanja in ne škodujejo njegovim nosilcem.

1.2 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je najrazvitejše sredstvo uveljavljanja; je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 286). Odvisno je od položaja voditelja v komunikacijski mreži, njegovih voditeljskih lastnosti, sposobnosti ter od obstoja privrženec. Dobri vodje imajo vedno privrženec. Osnovna naloga vodje je, da s svojim delovanjem zagotavlja in usmerja delo privrženec na način, da bodo njihove potrebe kar najbolj zadovoljene, hkrati pa bodo delovne naloge opravljene v skladu s cilji in pričakovanji organizacije.

Brajša (1983, str. 65) navaja, da je ravnanje strokovno in samostojno delo, ki se ukvarja s tehnično – tehnološkim vidikom dela, zaobseže pa tudi odnose med organizacijskimi enotami in v njih samih. Pomeni družbeno moč, ki se manifestira pri uresničevanju odločitev; medtem ko je vodenje tudi interpersonalno dogajanje, ki vpliva na aktivnosti drugih. Tako bi lahko rekli, da je ravnanje opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, **po drugi strani pa vodilni organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami**. Ravnanje ima dvojni vpliv: na tehnološki proces in na ljudi, kar terja od vodilnih obojestransko strokovno pripravljenost, in sicer za tehnologijo procesa, ki ga vodijo, in za ustrezno ravnanje z ljudmi, ki v tem procesu sodelujejo. Naloge ravnateljev predvidevajo, da le ti poznajo tehnologijo in človeško vedenje in možnosti, kako bi nanj vplivali.

Andrejčič in drugi (1994, str. 183) definirajo vodenje v širšem smislu kot planiranje in organiziranje akcij za doseg ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate. Pri tem so elementi vodenja planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrola in odgovornost za delovne rezultate organizacije, vodja pa je uklešččen med zunanjo okolico in notranjim okoljem. Glede na to, da ima vodenje ožji in širši pomen, v tem primeru vodenje ni mišljeno v smislu vodenja kot »leadership«, temveč je mišljeno kot »management«, saj takšen način »vodenja« zagotavlja cilje organizacije.

Schermerhorn (1999, str. 262) pravi, da je vodenje prav tako ena izmed štirih funkcij, ki predstavljajo proces ravnateljstva. »Vodenje je proces navdihovanja drugih sodelavcev, da trdo delajo, da bi opravili, dovršili, izpolnili pomembne delovne naloge«.

Robbins (2001, str. 314) in Daft (1994, str. 478) definirata vodenje kot sposobnost vplivanja na skupino za doseganje ciljev. Robbins (2000, str. 39) razpravlja o različnih pogledih na vodenje; vendar ga prav tako vidi kot sestavni del procesa ravnateljstva.

Daft in Noe (2001, str. 379) navajata opredelitev vodenja po Rostu: »Vodenje je razmerje med vodjo in podrejenimi, ki hočejo resnične spremembe, katere se zrcalijo v njihovem prispevku doseganja namena«.

Luthans (20002, str. 576) zaključuje, da je »pomembno interpretirati vodenje kot izraz za specifični teoretični proces, ki povzroča spremembe.«

Kot lahko sklepamo, so si definicije vodenja zelo podobne. Na podlagi navedenih definicij lahko povzamemo Rozmana (2002, str. 2), ki pravi, da »se definicije vodenja razlikujejo le v detajlih« in da je vodenje proces vplivanja na druge, da bi dosegli cilje, ki jih dodeljuje vodja.

1.3 RAZMERJE MED RAVNATELJEVANJEM IN VODENJEM

Na vprašanje, kakšna je razlika med ravnateljstvom in vodenjem, avtorji razlagajo, da je vodenje ena izmed funkcij ravnateljstva, pri tem pa poudarjajo, da niso vsi ravnatelji dobri vodje in ne prav vsi vodje dobri ravnatelji. Nekateri vidijo funkcijo vodenja kot del ravnanja. Nekateri drugi avtorji vidijo funkciji ravnanja in vodenja kot različni in hkrati dopolnilni; vendar obe bistveni za doseganja uspehov določene organizacije.

Hughes, Ginnett in Curphy (1999, str. 11-12) menijo, da sta funkciji vodenja in ravnateljstva tesno sorodni, ampak različni in se prekrivata. Prekrivanje pomeni, da imata obe funkciji nekatere vloge skupne, medtem ko so nekatere različne. Prekrivanje tudi pomeni, da imata ravnateljstvo in vodenje enako pomembnost, veličino in zamotanost – kompleksnost.

Zaleznik (1986, str. 54) sklepa, da je glavna razlika v motiviranju, osebnostni zgodovini in načinu razmišljanja in reagiranja ravnateljev oziroma vodij. Zaleznik tudi meni, da so ravnatelji in vodje dvoje različnih vrst ljudi: nekateri so že po naravi vodje, drugi pa po naravi ravnatelji.

Kotter (1990, str. 103-111) pravi, da se ravnateljstvo ukvarja z zapletenostjo in skuša predložiti določeno navodilo, ukaz; medtem ko se vodenje ukvarja z načinom, kako priti do sprememb. Kotter vidi obe funkciji kot drugačni, vendar dopolnilni; toda vodenje ne more nadomestiti ravnateljstva.

Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, str. 325) ugotavljajo, da večina vodij in ravnateljev ne funkcionira kot samo vodja oziroma ravnatelj, temveč so nekateri po načinu dela bližje vodenju, drugi ravnateljevanju.

Bennis in Nanus (1985, str. 21) vidita ravnatelje kot osebe, ki delajo stvari pravilno in učinkovito, medtem ko vodje kot osebe, ki delajo prave stvari.

Glavne značilnosti ravnateljev in vodij pa so prikazane v tabeli 1:

Tabela 1: Razlike med ravnatelji in vodji

RAVNATELJI:	VODJE:
uravnavajo	inovirajo
vzdržujejo	razvijajo
kontrolirajo	navdihujejo
imajo kratek časovni pogled	imajo daljši časovni pogled
vprašajo kako in kdaj	vprašajo kaj in zakaj
posnemajo	ustvarijo
sprejmejo status quo	izzovejo status quo

Večina avtorjev sklepa, da sta ravnanje in vodenje dva različna pojma (Robbins, 1998, str. 346). Daft in Noe (2001, str. 380), ravnatelje vidita kot zaposlene z namenom doseganja organizacijskih ciljev s planiranjem, organiziranjem, delegiranjem in kontroliranjem; vodenje pa je osredotočeno na ustvarjanje deleža vizije in strategije s postopnim vlivanjem kulturnih vrednot, ki lahko pripomorejo k doseganju le – teh.

Rozman (2002, str. 2) prikazuje vodenje kot posledico ene izmed funkcij ravnateljevanja; vodenje uveljavlja planirano organizacijo.

Rost ravnanje poudarja kot ključno sestavino uspešnosti združbe. Nasproti Kotterju Rost (1991) dokazuje, da je razlika med ravnanjem in vodenjem v naklonjenosti pri vodenju; tako deli vodje na »dobre fante« in ravnatelje na »slabe fante«.

Tichy (1998, pp. 29-33) definira vodenje kot doseganje nečesa s pomočjo drugih zaposlenih, kar je pravzaprav enostavna definicija ravnanja, ki so jo definirali že številni avtorji kot doseganje organizacijskih ciljev z dogovarjanjem z zaposlenimi, da bodo v določenem času opravili določeno delo.

Večina avtorjev razlikuje vodenje od ravnateljevanja; vodenje pa postaja vse pomembnejše. Še vedno ni jasno, ali vodenje nadomešča ravnateljevanje ali sta ti dve funkciji dopolnilni (Rozman, 2002, str. 5). Vendar Rozman in večina avtorjev o ravnateljevanju menijo, da je vodenje sestavni del ravnateljevanja.

1.4 PRISTOPI, MODELI IN STILI VODENJA

1.4.1 Pristopi vodenja

Naloga vodenja je doseči, da bodo zaposleni izvedli zamišljeno. Kopelman (1986, str. 122) navaja, da dajejo dobre rezultate trije pristopi vodenja:

- **situacijski pristop**, ki poudarja, da je uspešnost odvisna od skladnosti vodje in situacije;
- **potreba po moči**: uspešni vodje imajo večjo potrebo po družbeni moči (za izgradnjo organizacije), manj uspešni pa po povezovanju;
- **motivacija za vodenje**: uspešni vodje imajo bolj izraženo potrebo po vodenju kot manj uspešni.

Možina (1992, str. 36) meni, da se najbolj uveljavlja situacijski pristop vodenja, za katerega je značilno:

- da poudarja pomembnost organizacijskih odnosov z zunanjim in notranjim okoljem organizacije, kjer sta vodenje in organizacija del okoliščin;
- da ugotavlja, kako izvajati vodenje v različnih okoliščinah.

Poleg navedenega Možina (1992) navaja še:

- **klasični pristop vodenja**
- **vedenjski pristop in**
- **socialni pristop.**

Nekateri avtorji ločijo tradicionalni in sodobnejši pristop vodenja:

- **Tradicionalni pristop** k analizi situacije, ki temelji predvsem na analizi trendov, na kontinuiteti, transparentni, preglednosti situacije in lastni dinamiki, to je usmerjenosti k posameznim nalogam.
- **Sodobnejši pristop**, ki temelji predvsem na upoštevanju nenadzorovanih in nepredvidljivih procesov, na primer na analizi tveganja, upoštevanju kompleksnosti problemov in na dinamiki okolja, ki se ji mora podjetje prilagajati.

Različen pristop se odraža v načinu razmišljanja in orientacije pri postavljanju težišča analize vodenja. Shematsko lahko ponazorimo odnos med tradicionalnim in sodobnim pristopom v situacijski analizi tako, kot je prikazano v tabeli 2:

Tabela 2: Situacijska analiza vodenja (po Bestmannu)

tradicionalni položaj (preteklost)	spremembe →	novi položaj (prihodnost)
kontinuiteta		diskontinuiteta
kontinuirani, predvidljivi razvoj, zelo pomembne izkušnje		nekontinuirani, nepredvidljivi razvoj, relativiranje izkušenj
dejansko razmišljanje	smer razmišljanja →	želeno razmišljanje
transparentnost		kompleksnost
kontinuirani, predvidljivi razvoj, zelo pomembne izkušnje		neznačilni, nerazumljivi procesi, naraščajoča negotovost
linearno, posamezno reševanje	smer vodenja →	sistemske, kompleksno reševanje
lastna dinamika		tuja dinamika
visoka stopnja samoopredelitve, problem precenjevanja		naraščajoča odvisnost, problem prilagajanja
usmerjenost v posamezen dogodek	smer orientacije →	usmerjenost k odnosom, podjetju in okolju

Vir: Bizjak, Petrin, 1996, str. 133

1.4.2 Modeli vodenja

Narejenih je bilo že veliko raziskav o tem, kakšno vodenje je uspešno, vendar so si ugotovitve različne. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, vodja se mora soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji; vsemu temu mora prilagoditi način vodenja. Željeno je uporabiti več načinov vodenja, ki so seveda prilagojeni trenutni situaciji. Možina (1992, str. 38) opisuje naslednje najpogostejše modele vodenja, ki jih prikazuje naslednja tabela:

Tabela 3: Modeli vodenja

MODEL VSEBINA	AVTOKRATSKI	SKRBNIŠKI	PODPORNI	KOLEGIALNO - DEMOKRATIČNI
TEMELJ MODELA	moč	ekonomski vir	vodenje	partnerstvo
VODSTVENA USMERJENOST	avtoriteta	denar	pomoč in podpora	ekipno delo
USMERJENOST ZAPOSLENIH	ubogljivost	varnost, ugodnost	delovni učinek	odgovornost
PSIHOLOŠKI REZULTAT ZAPOSLENIH	odvisnost od vodje	odvisnost od organizacije	sodelovanje	samodisciplina
ZADOVOLJITEV POTREB	preživetje	varnost	status, priznanje	samouresničitev
DELOVNA ZAVZETOST	minimalna	pasivno sodelovanje	prebujeno zanimanje	usmerjeno navdušenje

Vir: Možina, 1992, str. 39

Temelj **avtokratskega** modela je moč, vodstvena usmerjenost pa je k avtoriteti. Nasprotujoč temu modelu je **kolegialno – demokratični** model, ki temelji na partnerstvu, zanj pa je značilno ekipno delo. S samodisciplino zaposlenih v kolegialno – demokratičnem modelu je večja tudi njihova odgovornost in so usmerjeno navdušeni. Za **skrbniški** model je značilno pasivno sodelovanje, katerega temelj je ekonomski vir. Zaposleni so usmerjeni k denarju, varnosti in ugodnosti. Status in priznanje sta potrebi, ki zadovoljita **podporni** model, vodstvena usmerjenost pa je k pomoči in podpori sodelavcem.

Mnogi avtorji, enako Možina in drugi (1994, str. 530-549) pa opisujejo razvojno tri skupine modelov vodenja: model osebnostnih značilnosti, model vedenja vodij in situacijski modeli:

1. Modeli osebnih značilnosti vodje, ki temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne in fizične posebnosti značilne za vodjo. Določene osebnostne lastnosti vodje so povezane z uspešnostjo dela vodje (na primer komunikativnost, samostojnost), vendar ne toliko, da bi nanje kazali trdni rezultati. Prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti je osnova za razlikovanje med vodjo in nevodjo. Tako vodjo opredeljujejo naslednje značilnosti (Možina in drugi, 1994, str. 531):

- fizične: mlajši, srednje starosti, vitalen, visok, vitek, urejen;
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten;
- socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, izobražen, naravnani k napredovanju;
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, odgovoren.

2. Modeli vedenja vodje poudarjajo vedenjske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih, pri katerih sta se izoblikovali dve vrsti domnev, imenovani teorija *x* in nasprotna teorija *y*, ki ju prikazuje naslednja tabela:

Tabela 4: Primerjava domnev teorije *x* in teorije *y*:

<i>TEORIJA X</i>	<i>TEORIJA Y</i>
Zaposleni dela ne marajo; če je le mogoče, se ga izogibajo.	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k njim sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, tudi z grožnjo.	Zaposlenih ni treba siliti k delu, ker radi sprejmejo odgovornost za delo.

Vir: Možina in drugi, 1994, str. 532

TEORIJA X ima negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja; nadrejeni verjamejo, da so zaposleni v glavnem motivirani za delo samo zaradi denarja. *TEORIJA Y* pa vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja, pri katerem vodja sodelavce spodbuja in jim svetuje.

Modela dveh univerz opisujeta dva načina vodenja (Možina in drugi, 1994, str. 533): prvi je *SKRB ZA LJUDI*, pri katerem vodja teži k temu, da bi zaposleni čim lažje delali, hkrati pa bili zadovoljni z rezultati svojega dela. Pri takšnem načinu vodenja vodja ne uporablja niti legitimne moči, niti moči prisile. Drugi način vodenja je *SKRB ZA NALOGE*, za katerega je značilno aktivno planiranje, organiziranje, kontrola in usklajevanje nalog zaposlenih. Raziskave kažejo, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja. Aktivnosti obeh tipov vodij so prikazane v naslednji tabeli:

Tabela 5: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge

<i>SKRB ZA NALOGE</i>	<i>SKRB ZA LJUDI</i>
Vodja zaposlenim naloge natančno določi.	Vodja zaposlene pohvali, če je delo opravljeno dobro.
Vodja določi normative, ki jih mora vsakdo doseči.	Vodja ne zahteva od zaposlenega več, kot je zmožen narediti.
Vodja zaposlene informira o zahtevah dela.	Vodja posamezniku pomaga pri njegovih osebnih težavah.
Vodja delo načrtuje skupaj s člani.	Vodja je prijazen in dostopen.
Vodja člane spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih.	Vodja skrbi za dobro vzdušje pri delu.

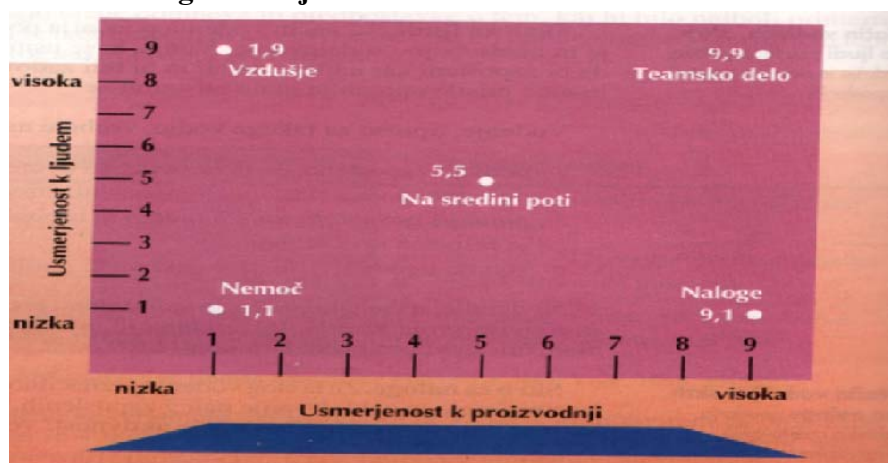
Vir: Možina in drugi, 1994, str. 533.

Model druge univerze opredeljuje vedenje vodij glede na to, ali je usmerjeno k proizvodnji ali k ljudem (Možina in drugi, 1994, str. 533): *VODENJE, USMERJENO K PROIZVODNJI*, poudarja organiziranje dela, standarde, kvalitete in posebno še rezultate, medtem ko *VODENJE, USMERJENO K LJUDEM*, poudarja način dela z ljudmi, omogoča participacijo pri odločanju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Pri tem modelu se je našla precejšnja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo ekip. Najbolj uspešni so tisti vodje, ki vzdržujejo dobre odnose s člani ekipe in jih hkrati vzpodbujajo k doseganju uspehov pri delu.

Model mrežnega vodenja: ta model opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje, bodisi k proizvodnji bodisi k ljudem. Prikazuje jih naslednja slika:

Slika 1: Model mrežnega vodenja

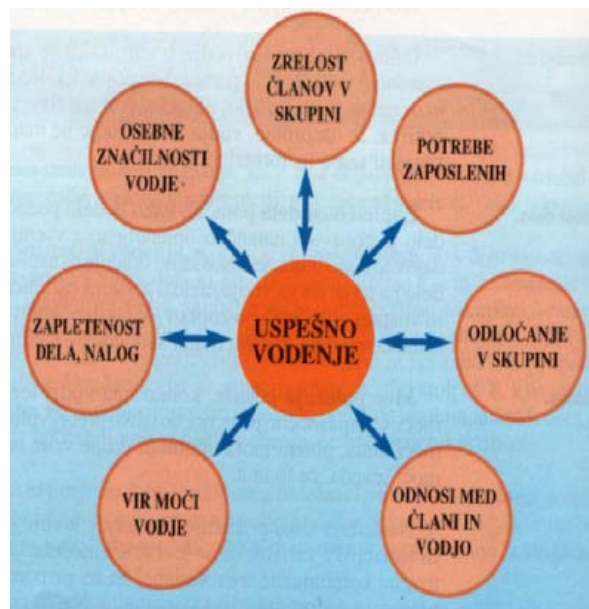


Vir: Možina in drugi, 1994, str. 534

Na abscisi se meri usmerjenost k proizvodnji, na ordinati pa usmerjenost k ljudem. Številčne oznake na mreži prikazujejo delež vodenja v posameznem primeru: oznaka 1,1 pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in nizko usmerjenost k ljudem. Takšen vodja je neaktiven, nemočan in neuspešen. Oznaka 9,9 pomeni visoko usmerjenost k ljudem in proizvodnji. Takšni odnosi vodijo k dobrim rezultatom dela in k zadovoljstvu zaposlenih.

3. Ker se vedenjski modeli v vseh primerih niso obnesli, so raziskovalci iskali nove modele vodenja. Tako so se izoblikovali še različni **situacijski modeli**, ki predstavljajo, da so pri določanju primerne načina vodenja situacijski dejavniki kritični (Možina in drugi, 1994, str. 535). Situacijskih dejavnikov je lahko več, prikazani so na naslednji sliki:

Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje

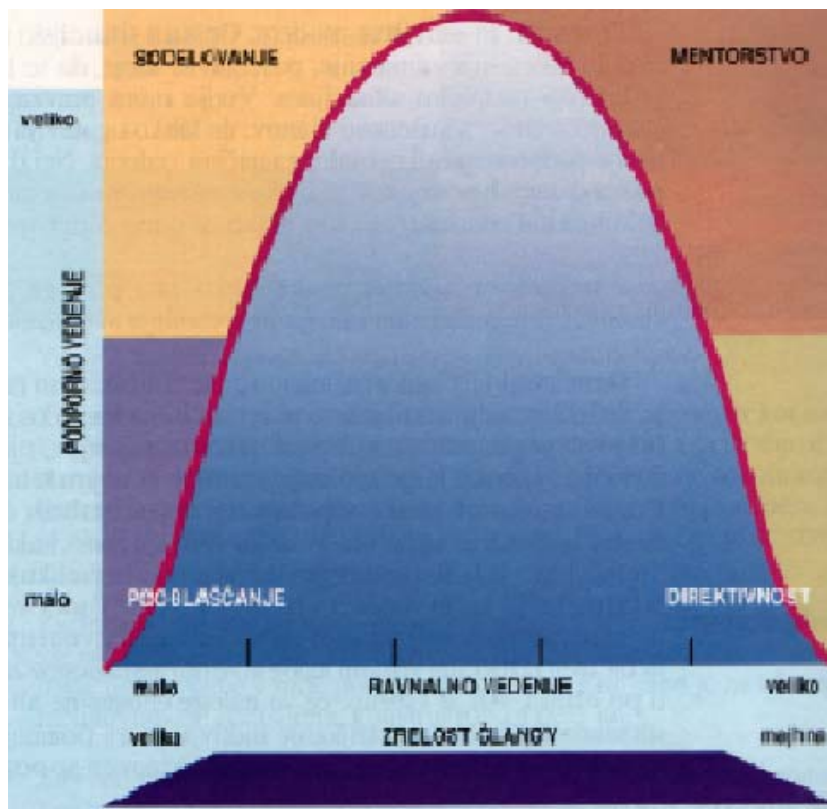


Vir: Možina in drugi, 1994, str. 535

Ločimo različne situacijske modele; tako **Fiedlerjev kontingenčni model** poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z načinom dela vodje: posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji (Možina in drugi, 1994, str. 536). Pri določevanju, kateri način vodenja bi bil najboljši, Fiedler opredeljuje tri spremenljivke: odnos skupine do vodje (ali ga le ta spoštuje), zapletenost dela in vir položajne moči vodje (če ima vodja močno pozicijo, bo precej vplival na podrejene, če pa je nima, bo pri svojem delu moral uporabiti druge vrste moči, kot je na primer ekspertna moč). Za vodjo je najboljša tista situacija, ki v kar največji meri zagotavlja zapletenost dela, vir položajne moči in dober odnos skupine do nadrejenega. Najslabša situacija pa je tista, ko ima vodja malo položajne moči, skupina ga medse noče sprejeti in delo je enostavno.

Hersey in Blanchardov situacijski model poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine (Možina in drugi, 1994, str. 538). Ravnalno vedenje je enosmerno komuniciranje med vodjo in člani, podporno vedenje pa označuje dvosmerno komuniciranje med vodjo in člani skupine. Zrelost skupine je sposobnost njenih članov, da si postavljajo razmeroma visoke cilje in da prevzamejo odgovornost za njihovo doseganje. Ta model vodenja je prikazan tudi na naslednji sliki:

Slika 3: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)



Vir: Možina in drugi, 1994, str. 539

Slika prikazuje odnose med različnimi načini vodenja in stopnjo zrelosti članov skupine. Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven ravnalnega in/ali podpornega načina vodenja. Način vodenja delovanja je odvisen od stopnje zrelosti pri članih skupine. V razmerah zrelosti članov je najprimernejši način pooblašcanje (velika samostojnost članov pri delu), v nasprotnem primeru pa direktivnost (na primer, če je v organizaciji nov član, ki dela še ne pozna dovolj dobro). Mentorski način se uporablja takrat, ko je v organizaciji nov član že nekaj časa zaposlen, vendar še ni usposobljen za samostojno delo. Sodelovalni način se uporabi, ko je zaposleni pri delu že samostojen in sodeluje pri odločanju.

Teorijo vodenja 3-D je razvil Reddin. Izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja in glavnih elementov vodenja vodij, to je usmerjenosti k nalogam in usmerjenosti k odnosom.

Ni pomembno, koliko napora vложи pri delu vodja, temveč kaj doseže (Možina in drugi, 1994, str. 540). Reddin poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo: učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način (reševanje problemov), uspešnost pa pomeni delati prav (na primer: povečevanje dobička). V tej teoriji gre za dva glavna elementa v vedenju vodij glede na to, ali je vodja usmerjen k odnosom do sodelavcev ali k nalogam, in sicer v majhnem ali velikem obsegu. Tako pridemo do štirih različnih načinov vodenja, ki jih prikazuje naslednja slika.

Slika 4: Štirje načini vodenja

		Usmerjenost k nalogam	
		NIZKA	VISOKA
Usmerjenost k odnosom do sodelavcev	VISOKA	ZAVZETI	ZDRUŽEVALNI
	NIZKA	ZADRŽANI	PRIZADEVNI

Vir: Možina in drugi, 1994, str. 541

Združevalni vodja je usmerjen k odnosom in k nalogam in je pristaš ekipnega dela. Zadržani vodja uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu. Takšen vodja ni dovolj komunikativen in predvsem popravlja napake podrejenih. Zavzeti vodja poudarja usmerjenost k odnosom in manj k nalogam. Takšen vodja se s sodelavci zelo rad pogovarja. Prizadevni vodja poudarja usmerjenost k nalogam, malo pa k odnosom, zato deluje gospodovalno. Druge ocenjuje po njihovih dosežkih oziroma delovnih rezultatih.

Vendar nobeden od načinov vodenja ni vedno učinkovit, zato na podlagi tega, koliko učinkovito je uporabljan temeljni način vodenja, razlikujemo še osem načinov:

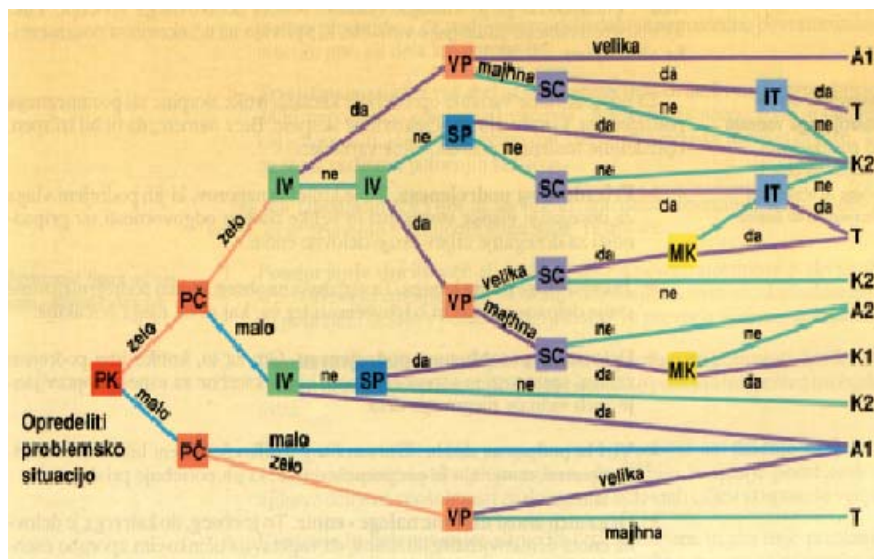
TEMELJNI NAČIN	MANJ UČINKOVIT NAČIN	BOLJ UČINKOVIT NAČIN
ZDRUŽEVALNI	kompromisar	izvrševalec
PRIZADEVNI	avtokrat	dobrohotni avtokrat
ZAVZETI	misijonar	razvijalec
ZADRŽANI	dezertar	birokrat

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi, 1994, str. 542). Pri tem modelu

specifični način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih (na primer njihove sposobnosti) in značilnosti dela (enostavno, sestavljeno delo). Glede na to je način vedenja po tem modelu lahko izzivalni, usmerjevalni, svetovalni ali pa prijateljski; uspešnost vodje pa so lahko visoki dosežki, veliko zadovoljstvo, malo pritožb, malo odsotnosti z dela.

Participativni model vodenja je eden novejših prispevkov k situacijskim modelom. Ta model poudarja, da zasluži pozornost predvsem situacija, ne toliko posamezni vodja. Določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah (Možina in drugi, 1994, str. 543) ter poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih ekipe. Prikazan je na naslednji sliki:

Slika 5: Participativni model vodenja



Vir: Možina in drugi, 1994, str. 545

Zgoraj slika prikazuje uporabo participativnega modela vodenja, ki po navedbah Možine in drugih (1994, str. 545) poteka po naslednjem postopku: Vodja začne z levo stranjo in najprej opredeli problem. Nato se vpraša: Kako pomembna je ta odločitev za kvaliteto dela (PK)? Če je odgovor zelo ali malo, tako določa pot k naslednji stopnji (PČ), ko se vodja vpraša: Kako pomembno je, da na to odločitev pristanejo člani ekipe? Odgovor zelo ali malo vodi k naslednjemu vprašanju in tako naprej, dokler vodja ne zastavi vseh vprašanj in dokler ne odkrije ustreznega odločanja v vodenju ekipe.

Multiple linkage model učinkovitega vodenja je izdelal Yurk, ki loči posredovalne in situacijske variable, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine. Te variable so: prizadevnost podrejenega, jasnost vloge podrejenega, delovna usposobljenost podrejenega, viri in podpore službe, organiziranost delovne naloge – enote, skupinska kohezivnost in

ekipno delo, odnosi vodja – podrejeni (Možina in drugi, 1994, str. 546). Ta model je eden najkompleksnejših modelov situacijskega vodenja: vodja ovrednoti situacijo, obstoječe karakteristike organizacije, nato pa se odloči, kateri način vodenja je v določenem času najprimernejši.

Model transakcijskega in transformacijskega vodenja govori o tem, kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene. Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih in drugih ugodnostih, medtem ko je nasprotno transformacijsko vodenje, to je spodbujanje k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu (Možina in drugi, 1994, str. 548).

1.4.3 Stili vodenja

Od tega, kako bo vodja reševal različne dileme, ki se pojavijo v organizaciji, je odvisen tudi stil vodenja. Stil vodenja opredeljujejo Kavčič in drugi (1988, str. 116) kot kontinuum različnih možnih načinov delovanja, ki pa so lahko v različnih situacijah uspešni ali pa ne. Na stil vodenja vplivajo številni dejavniki:

- zahteve okolja;
- potrebe, pričakovanja, sposobnosti, vrednote članov organizacije;
- tehnologija;
- fenomen organizacije same ter še
- osebne lastnosti vodja, kot so: odločnost, zanesljivost, samozaupanje, izvirnost (Kavčič in drugi, 1988, str. 149).

Stil vodenja se mora prilagajati socialni situaciji, s katero se sreča vodja. Nanaša se na določene vzorce vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

Najpogostejši stili vodenja po navedbah Lipičnika (1996, str. 121) so naslednji:

- **Birokratski stil vodenja** je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja je navadno trden, natančen, vljuden in se obvlada. Od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela; vse v skladu s formalno organizacijo.
- **Razvijalski stil vodenja** je stil, ki poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu. Vodja sodelavce spodbuja, jih zna poslušati, jih razume in podpira ter vzdržuje široke komunikacije. Svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je način vodenja, usmerjen k nalogam, vendar ne prestrog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih rezultatov, ki jih zahteva tudi od svojih sodelavcev.

- **Izvrševalski stil vodenja** poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Vodja pri odločanju uporablja skupinsko delo in prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev.
- **Dezerterski stil vodenja** je navadno manj uspešna zvrst stila vodenja. Vodja ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti. Zagotoviti skuša samo minimalne rezultate in si ne prizadeva, da bi dosegel boljše.
- **Misijonarski stil vodenja** je manj ugoden socialno usmerjen stil vodenja. Vodja je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktom, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.
- **Avtokratski stil vodenja** je tisti, kjer vodja avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.
- **Kompromisarski stil vodenja** je tisti, katerega vodjo odlikujejo dvoličnost, omahljivost in sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev. Ljudje mu ne zaupajo preveč.

1.5 LASTNOSTI IN DELOVANJE VODIJ

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja, ki pripomore k doseganju organizacijskih ciljev (Možina in drugi, 1994, str. 525). Pri svojem delu se mora vodja odlikovati po tehniki vodenja; mora biti odločen, vztrajen in pogumen. Dobri vodje so učinkoviti, imajo velike potrebe po moči in po dosežkih, izražajo veliko samozaupanja, energije in tolerantnosti. So pragmatični in naravnani k rezultatom ter niso idealistični (Možina, 1992, str. 37). Najpomembnejše lastnosti, ki prispevajo k učinkovitemu vodenju, so: vodstvena motivacija, vodstvene spretnosti, veščine, fizična in mentalna energija, smisel za smotrnost in usmerjanje, navdušenost, prijaznost in ljubeznivost, strokovnost, odločnost, inteligenca, pedagoške sposobnosti in zvestoba (Lipovec, 1987, str. 286). Pomembno pa je tudi, da se vodja odlikuje po svojem zdravju, spretnosti, zmožnosti opazovanja, znanju in spominu. Benge (1975, str. 19) navaja še naslednje sposobnosti, ki jih mora imeti vodja: izvršilna spretnost, tehnično znanje, primerna delovna vnema ter izogibanje kršitvam zakonodaje. Za večino vodstvenih vlog so nujna tudi znanja o medsebojnih odnosih, vendar je relativna pomembnost teh znanj različna od situacije do situacije.

Osnovne tri sestavine vodenja predstavljajo vodjo, člane in specifično situacijo. Vodenje se pojavi v primeru, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Pri tem mora sporazumevanje

med vodjo in skupino zadovoljiti obe strani. Če si člani vodjo izvolijo sami, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prejetih smernicah.

Uspešni vodje si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti (Možina in drugi, 1994, str. 526):

- **Delitev moči** (nastane, ko je vodja sposoben deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci. Na ta način člani pridobijo občutek pripadnosti organizaciji, hkrati pa imajo večje samospoštovanje in možnosti lastnega razvoja).
- **Intuicija** (je sposobnost imeti pregled nad položajem, predvideti spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih ter graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Njihova značilnost je, da se hitro odzovejo na zahteve okolice, na potrebe članov ter da v določenih okoliščinah hitro izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v skupini ali zunaj nje).
- **Poznavanje samega sebe** (je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premoščali svoje slabosti).
- **Vizija** (je sposobnost predstavljati si drugačno in boljše stanje ter poti in načine za njeno uresničevanje).
- **Skladnost vrednot** (pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije ter po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se interesi zaposlenih znajdejo na eni strani, vodja pa s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi).

Sestavni del vodenja je tudi **odločanje**, to je izbira med alternativami, ki navadno ni preprosta. Dobri vodje pri odločanju uporabljajo participacijo; tako dosežejo strinjanje in vpletenost podrejenih v nalogo. Možina (1991, str. 201) navaja več faz v odločanju, vsaka po svoje prispeva h končni odločitvi:

- definiranje problemov, nalog ter njihova prioriteta reševanja;
- zbiranje podatkov, proučevanje in iskanje alternativnih rešitev ter primernih kriterijev za ocenjevanje;
- odločitev (izbor ustrezne alternative), ki bi bila najprimernejša za uresničitev postavljenega cilja;
- izvajanje odločitve ter motivacija članov za akcijo;
- ocena (preverjanje rezultatov in akcij), načrtovanje novih nalog in pridobivanje novih izkušenj.

Na splošno ločimo dve vrsti odločitev: **občasno odločanje**, ki se nanaša na zapletenejše probleme in je pogosteje prisotno pri projektnem delu, ter **rutinsko**, ki je značilnost ponavljajoče se proizvodnje oziroma poslovnih funkcij. V slednjem gre za vsakdanje preprosto odločanje, pri katerem ni sestavljenih problemov.

Dobri vodje imajo navadno dobre odnose s podrejenimi in z nadrejenimi pa tudi z osebami zunaj organizacije. Dobri vodje tudi spodbujajo podrejene k prevzemanju tveganja, in sicer do te mere, da strah pred napakami ni nikoli tako velik, da bi ogrožal uspešnost dela, če bi delavec delal malo drugače.

1.6 VLOGA KOMUNIKACIJE V PROCESU VODENJA

Ljudje vstopajo v medosebne odnose, ki so povezani z informiranostjo. Pri vsakem organiziranem delu se morajo delavci na nek način sporazumevati. Sporazumevanje poteka z besedami, gestami ali kako drugače. Pravimo, da pri delu komunicirajo. Beseda komuniciranje je nastala iz latinske besede (communicare) in pomeni razpravljati, posvetovati se. Komuniciranje je uspešno le, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno. S komuniciranjem torej izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje z ljudmi, s katerimi sodelujemo; zato lahko rečemo, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1996, str. 138). Za proces komuniciranja vodje porabijo kar 60 odstotkov delovnega dneva.

1.6.1 Vrste komunikacij in komunikacijski proces

Komunikacija temelji na fizikalnih načelih, na polnosti, na zapolnitvi z besedami, čustvi in energijo. Pri uspešni komunikaciji se čustvena energija pretaka med sodelujočimi. Zatirana ali neizražena čustva, ki so lahko posledica notranjega odpora ali zunanjega odklanjanja, onemogočajo sproščeno komuniciranje (Kneževič, 2005, str. 16). Prijazen, topel, čustven odnos sprošča komunikacijo, hladnost v odnosu pa jo zatira in ustvarja napetost.

Po nastanku in namenu so komunikacije lahko:

- interne in
- eksterne.

Interne komunikacije nastajajo znotraj organizacije (sestanki, zbori) in so napisane v obliki zapisnikov, sporazumov, aktov, delovnih nalogov. Te komunikacije omogočajo redno poslovanje in realizacijo poslovne politike. **Eksterne** komunikacije po navadi nastanejo na podlagi internih. Lahko so vstopne – organizacija jih sprejema, in izstopne – organizacija jih pošilja.

Glede na smer komuniciranja ločimo:

- enosmerno in
- dvosmerno komuniciranje.

Enosmerno komuniciranje poteka pretežno le v eni smeri: od oddajnika k sprejemniku ali obratno. Če poteka samo v eni smeri, le – to poteka hitreje in je lahko bolje pripravljeno, vendar je pri tem načinu komuniciranja sprejemnik v neenakopravnem položaju v primerjavi z oddajnikom sporočila. Pri **dvosmernem** komuniciranju pa se smer nenehno izmenjuje; sprejemnik sproti razčiščuje nejasnosti, oddajnik pa sporočilo pojasnjuje. Pri tem sta obe strani v enakopravnem položaju (Rozman, 2005, str. 31).

Po načinu delimo komuniciranje na:

- nebesedno, ki ga delimo na:
 - ◇ govornica telesa;
 - ◇ osebni predmeti, obleka;
 - ◇ vonj, otip;
 - ◇ prostor, čas in
 - ◇ molk, ki je prav tako del neverbalne komunikacije, za katerega pa je včasih potrebno veliko samopremagovanja in samodiscipline (Kneževič, 2005, str. 160) ter na

- besedno komuniciranje. To pa delimo še na :
 - ◇ govorno in
 - ◇ pisno.

Nebesedno komuniciranje je staro toliko kot človeški rod. Ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Najbolj poznani obliki nebesedne komunikacije sta govornica telesa in besedna intonacija, kar prikazuje slika 6.

Slika 6: Deleži sestavin v komuniciranju



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 48

V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje. Rezultati raziskav, ki so prikazani na sliki 6, kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem

poslovnem razgovoru komaj 7-odstoten delež vsebine, intonacija govora (zvok, ritem, glasnost in dinamika) 38-odstoten delež, kar 55 odstoten delež vsebine sporočila pa se izraža s pomočjo mimike obraza in drže telesa (Možina in drugi, 1994, str. 563). Slednje obsega tako imenovano **govorico telesa**, ki jo poleg **prostora, časa, otipa, vonja** in še česa uvrščamo med nebesedno komuniciranje.

Ko komuniciramo, ne prenašamo samo dejstev in mnenj, temveč tudi čustva, ki prav tako sodijo med nebesedno komuniciranje. Njihov delež v nebesednem komuniciranju lahko znaša tudi do 93 odstotkov. Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, kar pomeni, da manj več udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen pa izve tako mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. Večina udeležencev, ki slabše obvladuje nebesedni kot besedni del sporazumevanja, nenehno tvega, da bo več prejemnik opazil neskladje med besedno in nebesedno vsebino sporočila, kar seveda bistveno prizadene verodostojnost sporočanja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47-48).

Ko opazujemo sogovornika, se seveda osredotočimo na obraz in oči ter na roke, ki predstavljajo najbolj zgovoren dele človekovega telesa in predstavljajo 10 % vidne površine sogovornikovega telesa. Ostalih 90 % k učinkovitosti komuniciranja prispevajo vidne površine telesa: pri **obleki** sta pomembna dva dejavnika: *elegantnost* (lepe in skladne oblike, barve) in *urejenost*, negovanost (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 53). Z večjo ali manjšo mero obojega je mogoče opredeliti štiri osnovne tipe urejenosti, ki so prikazani na naslednji sliki.

Slika 7: Štirje osnovni tipi urejenosti



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 53

Svojo vlogo v nebesednem komuniciranju imajo tudi **predmeti**, ki govorijo o poslovnem partnerju in o njegovi organizaciji. Pomembna sestavina poslovnega komuniciranja je tudi **čas**. Nekaterim poslovnim partnerjem čas ne pomeni veliko; nekateri vzbujaajo vtis, kot da se jim nenehno mudi, nekateri so vedno točni, nekateri vedno zamujajo. Nekateri ne pozabijo na noben termin, druge je treba nenehno opozarjati.

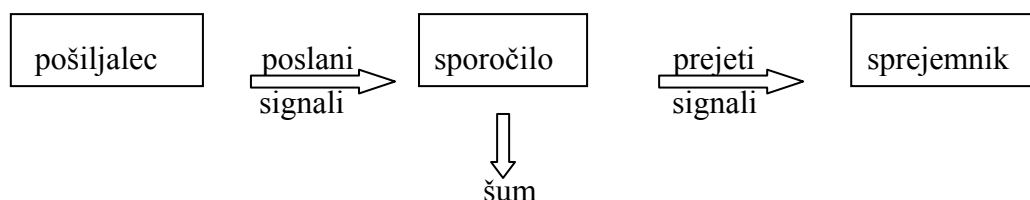
Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govorice. Lahko poteka iz oči v oči ali po telefonu (Možina in drugi, 1994, str. 563). Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Lahko ga brž oddamo, in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako, izloči motnje in sprejeto sporočilo popravi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi.

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter v elektronski obliki. Sporočilo se prenaša z zapisano besedo, s simboli, risbami, barvami ali kako drugače. Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje preverjati. Možina in drugi (1994, str. 564) navajajo, da so pisni mediji najprimernejši takrat, kadar je treba prenesti informacije številnim ljudem na različnih lokacijah in kadar je treba poslano vest tudi dokumentirati. Pisno sporočilo ima tudi slabosti: za nastanek sporočila v končni obliki je treba več časa. Pisna komunikacija mora biti bistveno bolj natančna od govorne. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik brž reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ali ga je razumel tako, kot je pošiljatelj želel.

1.6.2 Motnje v komuniciranju

Andrejčič in drugi (1994, str. 136) opredeljujejo komunikacijo kot proces potovanja informacij in razumevanja poslov (dela) od ene osebe do druge, ki je sestavljen iz odpošiljatelja, sporočila in prejemnika. Na poti med poslano in prejeto informacijo lahko nastane razlika; med pošiljateljem in sprejemnikom lahko nastane motnja (šum), zato lahko pride do nerazumljivosti sporočila. To lahko shematsko prikažemo po modelu Claudea Shannona in Warrena Weawera, ki ga prikazuje slika 8:

Slika 8: Komunikacijski proces

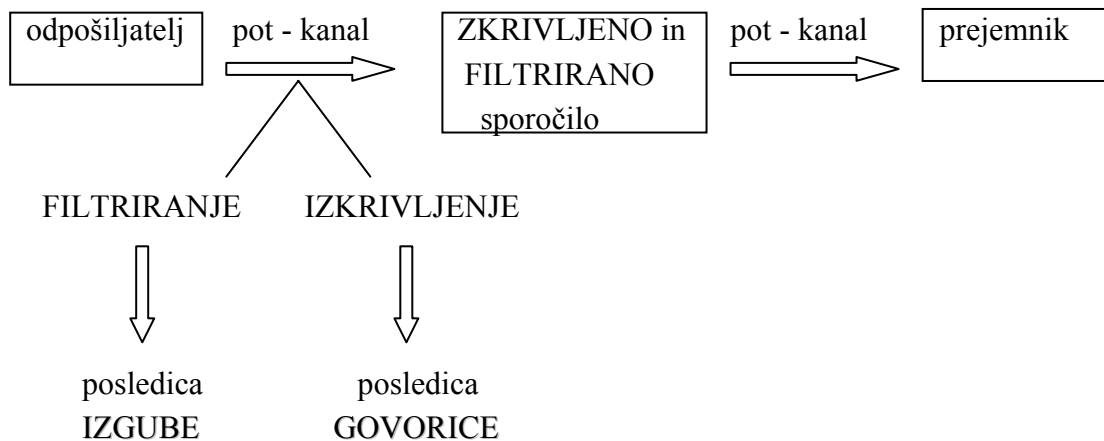


Vir: Kliment, 1981, str.13

Šum, motnje so vse tisto v procesu komunikacije, kar ovira komunikacije na poti k postavljenemu cilju (Andrejčič in drugi, 1994, str. 348). Če pošiljatelj in prejemnik dobro razumeta drug drugega, lahko te sicer skrite motnje v komuniciranju zlahka odkrijeta, prav pa razumeta tudi marsikatero nepopolno sporočilo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 31). **Motnje v komuniciranju** so tako **izgube** in **govorice**, ki nastanejo zaradi izkrivljanja

ali filtriranja informacij. Posledica tega je na primer slaba kvaliteta dela, napačna izvedba dela, nepravilne izpolnitve naročil in podobno.

Slika 9: Motnje v procesu komuniciranja



Vir: Andrejčič in drugi, 1994, str. 140

Da pa se izognemo **izkrivljanju** in **filtriranju** (zanemarjanje določenih informacij) sporočil, moramo poiskati vzroke, ki vplivajo na spremenjeno obliko sporočila. Ti so lahko:

- **Materialni vzroki:** slabo izbrana pot – kanal (motnje na telefonski zvezi, nečitljiva pisava...)
- **Jezik sporazumevanja:** na primer, če niso natančno definirana pravila sporazumevanja (na primer, da se v določeni stroki za mersko enoto namesto centimetrov uporabi merska enota milimeter).
- **Pristojnost za sporazumevanje:** ni vsakdo pristojen za vsa sporočanja. Če prenaša informacijo oseba, ki ni dovolj strokovna, sporočanje ne uspe. Takšno sporočilo je lahko prezahtevno za odpošiljatelja in za prejemnika.
- **Vsebina sporazumevanja:** določena vsebina je lahko za neko skupino prepoved (na primer tajnost podatkov). Ravnati se moramo po pravilih skupine, ki ji pripadamo.
- **Pretirana zadržanost v vedenju:** pretirano zadržano vedenje (na primer podrejeni ne dajo vseh informacij nadrejenemu), še posebej pa nepristni odnosi med vodjem in skupino, so lahko vzrok za filtrirane in izkrivljene informacije.

- **Osebnost:** v procesu komuniciranja nastopajo osebe – odpošiljatelj, prenosnik, prejemnik – ki imajo lahko šibke osebnostne lastnosti. Njihove pomanjkljivosti slabo vplivajo na uspeh komuniciranja (Andrejčič in drugi, str. 140-141).

V primeru, če ne pride do motnje (šuma) v komunikaciji, govorimo o uspešni direktni – neposredni komunikaciji. Pri tem sta angažirana oba; oddajnik in sprejemnik, takrat ko s svojim načinom komuniciranja oddajnik (komunikator) daje informacije, ki izzovejo odziv (feed back) sprejemanja in razumevanja pri sprejemniku (Kneževič, 2002, str. 16).

1.6.3 Napake in težave pri komuniciranju ter predlagane rešitve za njihovo odpravljanje

Pri komuniciranju prihaja tudi do napak. Po navedbah Možine in Damjana (1992, str. 43) so najpogostejše naslednje:

- preden pošiljatelj sporočila spregovori, ne ve natančno, kaj bo povedal;
- hočemo povedati preveč naenkrat;
- informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo;
- pošiljatelj ne upošteva stopnje predhodne informiranosti prejemnika o določeni temi;
- sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okvirju prejemnika;
- prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju;
- prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto;
- prejemnik razmišlja, kaj bo govoril, še preden je slišal do konca;
- prejemnik ocenjuje, ali ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

Prav tako pri komuniciranju zaradi različnih razlogov prihaja do vrste težav. Te so predvsem posledica različnosti oddajnika in sprejemnika, razumljivosti sporočila ali pa težav v komunikacijskem kanalu. Kako se težavam izogniti in kako jih premagati ali odpraviti, Rozman (2005, str. 31) predlaga priporočila, kot so:

- ponavljanje sporočila;
- aktivno poslušanje;
- pripravljenost na oddajanje in sprejemanje;
- vživetje v druge.

Možina in drugi (1994, str. 574) navajajo še naslednje napotke za izvedbo uspešne komunikacije:

- jasne misli pred komuniciranjem;
- jasen namen komuniciranja;
- upoštevanje položaja, v katerem poteka komunikacija;
- posvetovanje z drugimi pri planiranju komunikacije (če je to potrebno);
- premislek o neverbalnih sporočilih med komunikacijo;
- sporočanje sprejemniku komunikacije tistega, kar mu lahko koristi;

- zasledovanje in preverjanje komunikacije;
- prepričanje, ali dejanja potrjujejo sporočilo.

1.6.4 Reševanje problematičnih in konfliktnih situacij v procesu vodenja

Povsod, v vsaki družbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, je konflikt neizbežen. Nastaja zaradi različnih interesov in odpravlja stagnacijo. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker se lahko ta pojavi kot nesporazum že v eni sami osebi; še večkrat pa nastane med dvema in več udeleženci, med posamezniki ali skupinami. Lipičnik (1996, str. 197) poudarja, da ima konflikt poleg neprijetnosti tudi mnogo koristnega, saj opozarja na to, da je potrebno nekaj spremeniti, ker nastalo stanje ne ustreza enemu ali obema udeležencema v konfliktu. Tako postaja konflikt začetek ustvarjalnega spreminjanja zastarelega in neuporabnega stanja. Zato je konflikt tudi povzročitelj novih spoznanj, ki pripomorejo k razrešitvi. Najtežje rešljivi so konflikti v kolektivih, kjer je visoka stopnja nazaupanja. V tem primeru se vsak počuti, kot da ga drugi hoče opehariti.

Konfliktni odnosi vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med subjekti delovnega okolja. Težave se lahko pojavijo pri delu oziroma v medsebojnem delovanju ali na drugih področjih interpersonalnih relacij v delovni organizaciji (Možina, 1991, str. 282).

Konfliktni odnosi nastajajo v delovnem okolju zavoljo neupoštevanja delovnih norm, lahko pa so tudi posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Takšni odnosi lahko povzročajo neprijetno razpoloženje pri posameznikih med delovnim procesom in zunaj delovnega okolja. Takšni odnosi med posamezniki ali skupino posameznikov pa lahko privedejo do negativnih pojavov kot so:

- motnje v procesu komuniciranja med subjekti delovne organizacije;
- otežkočeno izpolnjevanje delovnih in drugih nalog;
- zmanjšanje uspešnosti pri delu;
- poslabšanje kakovosti medosebnih odnosov;
- povečanje števila izostankov z dela; pri psihično labilnejših osebah lahko pride do nevrotičnih obolenj;
- zmanjšanje pomoči in solidarnosti do drugih članov delovnega kolektiva.

Konflikt je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, odvisno pač od predmeta ali cilja spopada. Posamezni konflikti trajajo mesece, včasih tudi leta, z njihovim reševanjem se morajo včasih ukvarjati celo sodišča. V takih primerih gre za preganjanje »resnice«, dokazovanje moči posameznikov, ki jim nihče »nič ne more«. Vse to pa povzroča organizaciji in kolektivu neprecenljivo škodo.

Možina (1991, str. 285) meni, da konflikt med člani določene združbe le redko nastane neposredno, temveč po navadi s posredovanjem kake osebe ali predmeta. Drugače povedano: pri konfliktnem odnosu nastopa posrednik, zaradi katerega izbruhne spopad.

Tako se neposredni konfliktni odnos izraža, denimo, z žalitvijo osebnosti, vendar je žalitev praviloma povezana s kakim objektom; je povod nečesa ali nekoga. Posrednik v konfliktnem odnosu je torej oseba ali predmet, prek katerega obe strani druga drugo napadata.

Možina (1991, str. 287-288) v nadaljevanju navaja načela, ki se morajo upoštevati pri reševanju problemov neustreznih medsebojnih odnosov:

- človeka je treba seznaniti s tem, kar se od njega pričakuje, z njegovim delom, nalogami, pravicami, dolžnostmi;
- vsak naj prejme zaslužen priznanje;
- sodelavce je treba vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo nanje vplivale;
- kar najbolj je treba uporabiti interese in sposobnosti posameznikov;
- igrati politiko odprtih kart.

Možnost za **reševanje konfliktov** je odvisna od stopnje ekskluzivnosti interesov. Kolikor je interes enega možno zadovoljiti na račun interesa drugega, potem se nahajamo v situaciji ekskluzivnosti interesov. Interakcija med takšnimi skupinami ne zmanjšuje konfliktnosti situacije, temveč jo še bolj povečuje. Prav tako se še bolj povečujejo sovražna stališča. To pomeni, da intenziviranje komunikacij med dvema ekskluzivno – interesnima osebama, skupinama ne vodi v razreševanje problemov, temveč k še večjemu zaostrovanju.

Če pa so interesi samo nasprotni, ne pa tudi ekskluzivni, je konflikt možno lažje razrešiti. Interakcije med nasprotnikoma prispevajo k večjemu razumevanju, zaupanju in spoštovanju stališč. V tem primeru posameznik, skupina definira sporni problem ne samo iz lastnega referenčnega okvira, temveč tudi iz referenčnega okvira nasprotnika. Sporni problem ne definirajo v izolacijo, preden je prišlo do kontaktiranja, temveč prav v kontaktu. Če se konflikti razrešujejo na ta način, je možno najti številne alternative, ki nasprotnikoma prej niso bile znane. Konflikt je v tem primeru izvor kreativnega in inovativnega mišljenja.

Konflikte je možno razrešiti na tri načine:

- z arbitražo,
- s kompromisom,
- z nasiljem oziroma dominacijo.

Možina in Florjančič (1986, str. 56) menita, da je najneprimernejša oblika za razreševanje konfliktov nasilje oziroma dominacija, ker se običajno konflikt začasno zaduši, ne pa odpravi ali razreši. Zato sta najustreznejši metodi za razreševanje konfliktov v delovnih organizacijah arbitražo ali kompromis. Kot pravi Lipičnik (1996, str. 197), konflikt poleg tega, da:

- izhaja iz različnih interesov,
- zahteva rešitve,
- je korenina za spremembe,

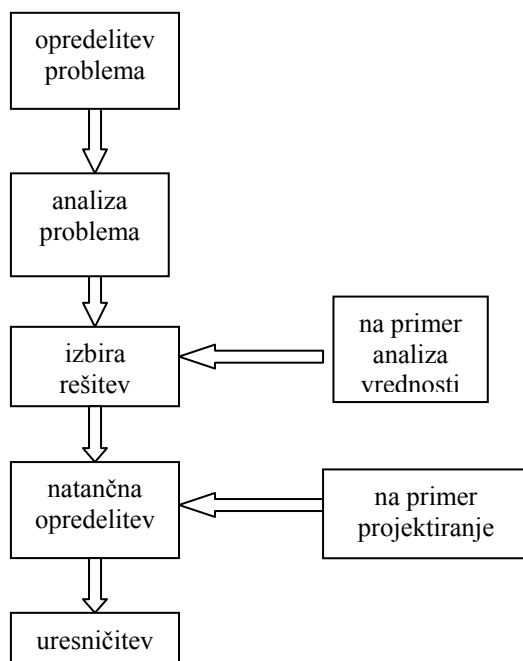
- vodi do novih spoznanj,
- odpravlja stagnacijo,
- utrjuje skupino,
- kaže tudi na **probleme**.

Nekateri pravijo: če točno določimo, opišemo problem, smo ga na pol že rešili. Možina (1994, str. 33) problem opredeljuje na osnovi štirih vprašanj:

- Kaj je odstopanje, kaj je predmet ali stvar odstopanja?
- Kje je nastalo odstopanje, v predmetih ali stvareh?
- Kdaj je odstopanje nastalo, kdaj so se pojavili znaki?
- Kako veliko je odstopanje, koliko je razširjeno, koliko stvari in predmetov je vključenih?

V nadaljevanju Možina (1994, str. 29) meni, da je reševanje problemov logičen proces, ki se začne z določitvijo problema in nadaljuje z analizo, kaj je privedlo do neželenega stanja; z drugimi besedami, ugotavljamo vzroke in zaključujemo z določitvijo, z akcijo, ki bo rešila problem. Problem ostaja, če sedanje stanje bistveno odstopa od tistega, kar bi moralo biti. Ugotoviti je treba dogodek, spremembo, vzrok, ki je privedel do obstoječega stanja. Dokler tega povsem natančno ne ugotovimo, problema ne moremo rešiti. Le ustrezne akcije, ki temelje na točni opredelitvi vzrokov, bodo z veliko verjetnostjo privedle do cilja, do izboljšave. Primer reševanja problema prikazuje slika 10:

Slika 10: Proces reševanja problema (po Bestmannu)



Vir: Bizjak, Petrin, 1996, str. 146

Kot lahko z slike 10 razberemo, je že opredelitev problema pomembno in odgovorno delo. Sledi iskanje rešitev. Teorija je razvila vrsto metod, ki omogočajo racionalnejši in celovitejši pristop k reševanju problema. Treba pa se je odločiti, katero bomo izbrali. Tudi pri tem si lahko pomagamo z različnimi metodami vrednotenja in izbire, zato so različne tudi rešitve. Zaradi tega govorimo o ocenjevanju in ne odtehtanju ali merjenju problema, ocena pa je vedno bolj ali manj subjektivna. Objektiviziramo jo, če uporabimo ustrezne metode. Izbira oziroma odločitev seveda še ne pomeni rešitve problema, pogosto pa že zajema zasnovo za reševanje. Seveda je treba še natančno opredeliti način reševanja problema. Tudi za to so znane različne metode: projekt organizacije opredeljuje prihodnjo organizacijsko obliko, investicijski program omogoča vpogled v učinkovitost projekta in definira pot do tega cilja itd. Sledi uresničitev, rešitev problema (Bizjak, Petrin, 1996, str. 146).

1.7 VLOGA MOTIVIRANJA PRI VODENJU

1.7.1 Opredelitev motiviranja

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more biti aktiven in zato ne more zadovoljiti nobene od svojih potreb. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je **motivirano delovanje**. **Motivi** so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo **motivacija**. Ta se začne s kakim povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja, človeku zbudi zavest o njegovi potrebi. Mehanizem motiviranja je individualen. Motivacija posameznika pa ni samo neodvisna od družbe, temveč je tudi družbeno pogojena. Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način **med seboj povezani v medsebojnih razmerjih**, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo (Lipovec, 1987, str. 109-111). Tako nastaja **motivacijska struktura** potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna **razmerja interesov** ljudi in hkrati pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v **združbi delujejo skladno**.

Motivacija je razlog, da posameznik v združbi deluje in s svojim delom uresničuje svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Veda o motivaciji se začne tam, kjer se zaključijo navodila. Motivacija je široko, težko opredeljivo področje; ne da se je meriti niti videti. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila. Povezuje ljudi, če so v težavah. Če v kolektivu motivacija ni prisotna, so ljudje nezadovoljni, nezvesti, uporni, celo revolucionarno razpoloženi.

Temelj vsake motivacije je upanje. Če človek nima upanja, nima niti motivacije. Zato je zelo pomembno poznati in biti sposoben prepoznati vzroke za nemotiviranost. Najpogostejši med njimi so naslednji:

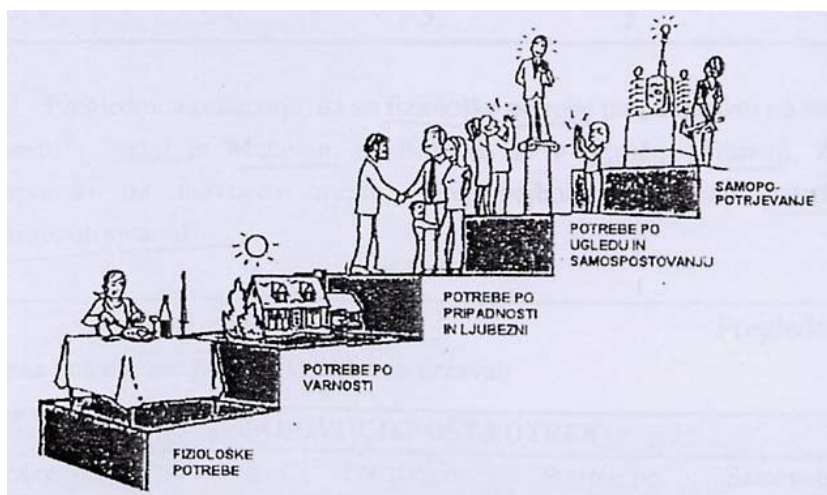
- pomanjkanje samozavesti,
- zaskrbljenost,
- negativna mnenja,
- občutek brezperspektivnosti,
- občutek nepomembnosti,
- neobveščenost o dogajanjih v podjetju,
- neupravičene pohvale in priznanja.

1.7.2 Motivacijske teorije

V literaturi najdemo različne teorije, ki poskušajo pojasniti človeško dogajanje v času motivacije. Za proučevanje motivacijskih razmerij in struktur je pomembno poznati različne vrste potreb. Te zaradi boljše preglednosti razvrščamo v skupine. Tako nastajajo različne klasifikacije potreb, ki jih navajajo različni avtorji:

Maslow je menil, da so človekove potrebe razvrščene v redosledu in da je človeška aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne, *fiziološke potrebe*, kot so hrana, voda, vsakodnevno delo, ki mu omogočajo preživetje (Basil, 1971, str. 9). Nato sledijo višje potrebe. Prva je *potreba po varnosti* (na primer pred poškodbami in določena garancija pred ekonomskim prikrajšanjem), nato sledijo *potrebe po pripadnosti in ljubezni* ter *potreba po ugledu* oziroma samospoštovanju in nato želja po *samopotrjevanju*. Motivacijsko teorijo Maslowa prikazuje naslednja slika:

Slika 11: Motivacijska teorija Maslowa



Vir: Lipičnik, 1996, str. 162

Uporabnost Maslove motivacijske teorije je v tem, da lahko ravnatelji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi.

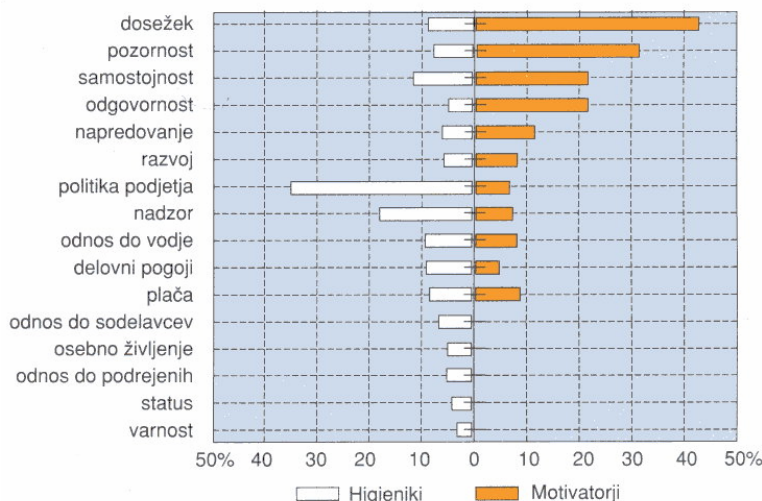
Leavittova motivacijska teorija pravi, da je motivacija ciklični proces, ki temelji na potrebi oziroma stanju *pomanjkanja*. Sledi ji *napetost*, ki predstavlja način, kako potrebo doživljamo. *Cilj* je objekt, proces oziroma pojav, ki potrebo zadovolji, jo reducira in povzroči *olajšanje ali relaksacijo*, ki je končna faza Leavittovega motivacijskega modela. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska shema pomaga ravnatelju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost, ker če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali satisfakcijo. Brez tega olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej z zastavljanjem ciljev mogoče sprožiti zeleno akcijo (Lipičnik, 1996, str. 164, 165).

Temelj **Vroomove motivacijske teorije** sta privlačnost ciljev (*valenca*) in ocena verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Drugi sestavni del Vroomove teorije je *instrumentalnost*, ki predstavlja povezanost med dvema ciljema. Sledi ključni pojem *pričakovanje*, ki je prepričanje, da bo določeno vedenje privedlo do cilja.

Herzbergova dvofaktorska teorija pravi, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve deliki skupini: na *satisfaktorje ali higienike* in na *motivatorje*. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k aktivnostim. Herzbergovo dvofaktorsko teorijo prikazuje naslednja slika:

Slika 12: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Možina in drugi, 1994, str. 501

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko ravnatelj spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Njegov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo. To so: *doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov*. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih.

Frommova motivacijska teorija preučuje vprašanje, *zakaj ljudje delajo*: nekateri delajo zato, ker bi radi nekaj *imeli*, drugi zato, ker bi radi nekaj *bili*. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, medtem ko drugi težijo k uveljavljanju v družbi (na primer ugled).

Ta teorija je zelo uporabna predvsem zato, da ravnatelj zna izbrati motivacijsko orodje za posameznega delavca: nagradi z napredovanjem tiste, ki bi radi nekaj bili, in materialno tiste, ki bi radi nekaj imeli.

Vendar za motiviranje ni dovolj, da poznamo motivacijske teorije; iz njih se zgolj naučimo razumeti motivacijo in si ustvarimo pogled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo.

1.7.3 Motivacijski dejavniki

Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki vodja pomaga, usmerja svoje sodelavce, da lažje izpolnjujejo svoje potrebe in cilje, hkrati pa tudi zastavljene cilje organizacije, v kateri deluje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Na motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki. Med njimi Lipičnik (1996, str. 60, 61) poudarja tri, ki nanjo pomembno vplivajo:

- **Individualne razlike:** so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Na primer: potrebe, stališča, vrednote, interesi. Ker se le te med posamezniki spreminjajo, se sprašujemo, kaj le te motivira.
- **Značilnosti dela:** predstavljajo dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo, izzivajo. Te značilnosti dela tudi vključujejo zahteve po različnih zmožnostih ter določajo, kateri delavec lahko določeno nalogo opravi od začetka do konca; hkrati pa pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter širino povratnih informacij o uspešnosti opravljenega dela, ki jih dobi delavec.
- **Organizacijska praksa:** sestavljajo jo pravila, splošna politika in praksa ravnatelja in sistem nagrajevanja.

Pri ravnanju z ljudmi morajo ravnatelji misliti na vse tri dejavnike. Interakcijo med njimi oblikujejo: človekove kvalitete, aktivnost zaposlenega in organizacijski sistem.

Motivacijske dejavnike je raziskoval tudi Herzberg s sodelavci. Po njegovi raziskavi med motivacijske dejavnike spadajo:

- občutek uspeha,
- prepoznavanje dosežkov nadrejenih,
- možnost odgovornosti,
- čas napredovanja in povišanja,
- zavedanje možnosti za nadaljnjo rast,
- zanimivo delo.

Na drugi strani pa so demotivacijski dejavniki:

- slaba politika podjetja in administrativnih postopkov,
- slaba kvaliteta vodstva,
- slabi odnosi med zaposlenimi,
- zaskrbljenost zaradi plač, varnosti in statusa,
- vpliv zaposlenosti na zasebno življenje zaposlenega.

1.7.4 Vloga vodje pri motiviranju

Vloga vodje v motivacijskem procesu je v ustvarjanju okolja, ki posamezniku omogoča motivacijo, saj je le ta tesno povezana s posameznikovimi potrebami in njegovo osebnostjo. Motiviranje sodelavcev je ena najpomembnejših nalog vodje. Le motiviran človek bo delo dobro opravil, ker ima veselje do dela in življenja in deluje izredno pozitivno na svojo okolico, ima veliko energije za delo, hkrati pa je prepričan v svoj uspeh. Naravnan je na prihodnost, preteklost pa mu služi le kot izkušnja za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti v uspeh (Richard, 1997, str. 15).

Motivirati pomeni pripraviti nekoga, da nekaj naredi, ker to sam hoče narediti. Tesno sta med seboj povezani tudi motivacija in moč, zato lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Naloga vodje je, da sodelavce prepriča, da sprejmejo njegove zamisli. Če jih bo prepričal proti njihovi volji, bodo še vedno istega mnenja. Prepričevati jih mora brez ukazovanja, na način, da se sami ogrejejo za njegov predlog.

Denny (1997, str. 17-29) navaja devet načel oziroma zakonitosti motivacije, ki naj bi jih vodje pri svojem delu upoštevali:

- **Za motiviranje moramo biti motivirani.** Nemogoče je motivirati nekoga, če sam nisi motiviran. Motiviran vodja je samo tisti, ki ima svoj cilj.
- **Za motivacijo je potreben cilj.** Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, zato je nemogoče, da bi bil kateri koli posameznik ali skupina ljudi ali ekipa motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Cilje si je nujno treba zastaviti, da se lahko upa, ker če ni upanja, lahko zaposlene prevzame malodušje.

- **Motivacija, ko jo enkrat vzbudite, ne traja dolgo.** Motivacija in zagretost za delo nista trajni. Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces.
- **Za motiviranje je potrebno priznanje.** Oblika priznanja je prava pohvala, s katero priznavamo dosežke drugih in jo lahko izreče le oseba, ki ni ozkosrčna. Če vodja to zakonitost krši, ne bo nikoli imel okrog sebe resnično motiviranih ljudi. Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah: od pohvale, zahvalnega pisma, do občudovanja vase z rožami. Ljudje se za priznanje borijo skoraj bolj kot za vsako drugo stvar v življenju.
- **Soudeležba motivira.** Z vključevanjem ljudi v uresničevanje ciljev, se raven motivacije posameznika ali skupine močno zviša, saj ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot način, kako ravnajo z njim.
- **Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.** Če zaposleni vidi, da je uspešen, da napreduje in nekaj doseže, je vedno bolj motiviran, saj hoče samo še dlje. Če pa opazi, da nazaduje, bo motivacijo izgubil. Pomembnost tega je v spoznanju, zakaj in kako se nekdo počuti »na dnu«, to spoznanje pa potem pomaga ljudem, da njihova dejanja zopet postanejo motivirana in da ponovno najdejo in razvijejo načine napredovanja.
- **Izziv motivira samo takrat, ko imamo možnost za uspeh, zmago.** Pri tem ima izziv izreden pomen, saj lahko resnično zelo motivira. Ljudje po navadi zgrabijo priložnost, če se jih spodbudi, da naredijo nekaj, kar je vredno truda. Delo lahko pomeni za nekoga večji izziv, če mu zaupamo najzahtevnejšo nalogo, ki jo zmore, in z odgovornostjo seveda mora priti zaupanje v uspeh.
- **Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.** Po tej zakonitosti je lahko vsakdo motiviran. Lahko ima »varovalko«, vendar ne vemo, pri kateri točki bo »pregorela«. Tako včasih ugotovimo, da se pač ne splača še naprej spodbujati nekoga k aktivnosti ali k boljšemu delu. Učinkovit vodja si bo prizadeval nekoga spodbuditi k bolj motiviranemu obnašanju na različne načine, saj se zaveda, da je vsakogar mogoče pripraviti do tega, da opravi kakšno delo.
- **Pripadnost skupini motivira.** Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni.

Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Motivirani vodja bo vodil in ne nujno priganjal; bo pokazal in ne nujno ukazal. Prav tako naj bi bila glavna pri motiviranju podpora, ne pa kontrola. Če pri motiviranju vodja ne bo upošteval ciljev, čustev in osebnih prepričanj svojih sodelavcev, bo učinek motiviranja le kratkotrajen.

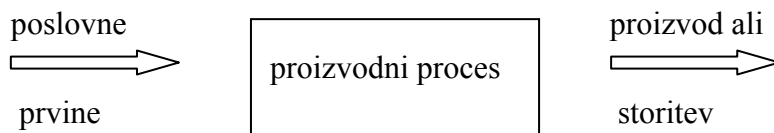
2 ZNAČILNOSTI PONAVLJAJOČE SE PROIZVODNJE IN VODENJA

2.1 ZNAČILNOSTI PONAVLJAJOČE SE PROIZVODNJE

Poslovni proces v podjetju sestavljajo naslednje poslovne funkcije: **kadrovanje** (pridobivanje ustreznih zaposlenih ter njihovo usposabljanje), **nabava** (delovnih sredstev, predmetov dela in tujih storitev), **proizvodnja** (spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, namenjene trgu), **prodaja** (proizvodov in storitev) in **financiranje** (pridobivanje in skrb za ustrezen pritek finančnih sredstev, potrebnih za poslovanje). Skupen rezultat sodelovanja teh poslovnih funkcij se kaže v rentabilnosti, v dobičku kot posledici trošenja poslovnih prvin v primerjavi z angažiranimi poslovnimi prvinami (Rozman, Rusjan, 1993, str. 2).

V ponavljajoči se proizvodnji ali v poslovnih funkcijah nasploh se skupna naloga lahko razčleni na majhne dele. Tako so delovne naloge enostavne, podrobnejše in jasno določene ter dodeljene posameznikom v izvedbo. Najenostavnejši primer proizvodnje je **proizvodnja enakih, standardiziranih proizvodov ali storitev**. Poslovne prvine vstopajo v proizvodni proces in v njem sodelujejo ali se spreminjajo. Način spreminjanja je značilen za vsako vrsto proizvoda, celo za določen količinski obseg iste vrste proizvodov. Tak enostaven proces prikazuje slika 13.

Slika 13: Poslovni proces posamičnega proizvoda



Vir: Rozman, Rusjan, 1993, str. 5

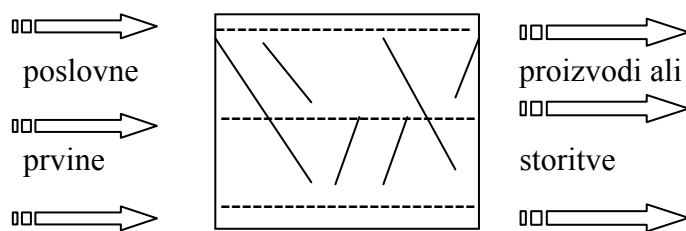
Pri tem je vloga poslovnih prvin v proizvodnem procesu različna. Delovna sredstva so v proizvodnem procesu dana in ostajajo daljšo dobo nespremenjena. Delovni predmeti in tuje storitve se v procesu spreminjajo v proizvode in storitve. Delovno silo je glede na trošenje v procesu težje opredeliti. Kvalificirana, strokovna delovna sila je dolgoročneje dana, nekvalificirana je spremenljiva v kratkem roku.

Enostaven primer je tudi proizvodnja sicer različnih proizvodov, ki pa nastanejo iz enega samega delovnega predmeta (na primer proizvodnja naftnih derivatov iz nafte ali pa proizvodnja različnih dimenzij desk iz hloda).

Pogosto pa v proizvodnji ne proizvajamo le enega proizvoda ampak širši asortiman. Različni proizvodi, vsaj po obliki, kvaliteti in dimenziji so proizvedeni iz enakih delovnih predmetov, na istih delovnih sredstvih, proizvajajo jih isti delavci. Vsak proizvod ali

storitev ima sicer svoj proizvodni proces, vendar se proizvodni procesi srečujejo in razhajajo za različne proizvode. Med seboj konkurirajo za omejene poslovne prvine. Podobno je tudi v drugih poslovnih funkcijah; v tem smislu je proizvodnja poslovna funkcija, v katero vstopajo različne poslovne prvine in iz katere izstopajo različni proizvodi ali storitve, ene in druge v določenih količinah. Zdaj procesi in proizvodi niso več obravnavani izolirano, ločeno drug od drugega, marveč jih gledamo v medsebojnem prepletanju, vplivanju. Tak primer prikazuje naslednja slika.

Slika 14: Proizvodnja večjega števila soodvisnih proizvodov ali storitev



Vir: Rozman, Rusjan, 1993, str. 5

Primer proizvodnega sistema je tovarna (Rebernik, 1997, str. 196). **Zanj je značilna velika tehnična delitev dela; proizvodi so enaki in narejeni v velikih količinah, ker je ponudba manjša od povpraševanja.** Osnovna naloga proizvodnega procesa je pretvorba vhodnih komponent v izhodne s ciljem, da se doseže višek vrednosti. Proizvodni proces se neprestano ponavlja

2.2 RAVNANJE V PONAVLJAJOČI SE PROIZVODNJI

Predmet proučevanja ravnanja proizvodnje je **proizvodna funkcija ali proizvodnja**, ki spreminja poslovne prvine: delo, delovna sredstva, delovne predmete in tuje storitve v uporabno vrednost: **proizvod ali storitev**. To spreminjanje teče v proizvodnem procesu, ki je sestavni del poslovnega procesa. Vsak proizvodni proces planirajo in kontrolirajo specialisti.

Za ponavljajočo se proizvodnjo je značilna linijska zvrst ravnalne strukture, ki je najstarejša, najbolj razširjena in najbolj preprosta med ravnalnimi strukturami. Vsak ravnalec ima le enega nadrejenega, ki mu odgovarja za izvedbo svoje naloge, ki jo razdeli na delne naloge in dodeli podrejenim – ravnalcem – skupaj z delnimi pristojnostmi. Temelji izključno na **tehnični delitvi dela**: delovne naloge, ki so popolnoma enake, so razdeljene med podrejene po kriteriju števila. To so **preprosta rutinska opravila, ki pa so običajno tako obsežna, da jih mora opravljati večje število ljudi** (na primer: delavci za tekočim trakom v tovarni). Meje med oddelki so jasno začrtane. Takšna ravnalna struktura omogoča visoko raven discipline, enotnost ravnateljstva ter natančno razmejitev nalog in odgovornosti.

Pri ponavljajoči se proizvodnji so procesi proizvodnje vnaprej določeni, zato je velikokrat v praksi problem najti dobrega ravnatelja, ki delo dobro pozna. Za ta način ravnanja so pomembne izkušnje ravnalcev. Ravnalec mora biti dober, da daje »pametne ukaze«, poznati mora podrejeno osebje, izbirati sodelavce in jih usklajevati, izločevati nesposobne, se ne izgublja v podrobnostih, skrbeti za delavnost, pobudo in zvestobo. Skratka, s komandiranjem kadrov sprožiti, zagotoviti smotno delovanje, kar skupaj predstavlja uveljavljanje poslovanja.

Za ponavljajočo se proizvodnjo je značilno operativno planiranje proizvodnje (določanje rokov, zaporedja, velikosti serij, zalog) ter operativna (sprotne) kontrola.

2.3 VODENJE V PONAVLJAJOČI SE PROIZVODNJI

Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev podjetja. Odvisno je od položaja voditelja v komunikacijski mreži, njegovih voditeljskih lastnosti, sposobnosti ter od obstoja privrženec. Osnovna naloga vodje je, da s svojim delovanjem zagotavlja in usmerja delo privrženec na način, da bodo njihove potrebe kar najbolj zadovoljene, hkrati pa bodo delovne naloge opravljene v skladu s cilji in pričakovanji organizacije. Voditelji se lahko pojavljajo tudi kjerkoli v organizacijski strukturi, ne samo na najvišji ravnalni instanci; lahko so tudi v upravljanju ali pa v izvedbeni strukturi (Lipovec, 1987, str. 286, 287).

Pri vodenju v organizaciji vodja uporablja različna sredstva: spreminja načine dela, strukture in postopke, vpliva na ljudi. Pri svojem delu se nenehno sooča z dilemami, kot so:

- kako in na kakšen način voditi organizacijo in kolektiv, da bodo z vodenjem doseženi želeni učinki;
- vodja se mora ves čas gibati v dveh časovnih dimenzijah, in sicer v sedanjosti in prihodnosti, kajti odgovoren je za sedanjost in za prihodnost organizacije;
- v medsebojni interakciji z ostalimi člani organizacije je v nenehni dilemi glede medsebojnega zaupanja in kontrole delovanja zaposlenih.

Uspešni vodje vlagajo v vodenje ogromno časa in so v istem podjetju razmeroma dolgo časa. Imajo izredno močan in razvit »občutek« za dogajanje v podjetju. Živijo s sistemom, čutijo, kaj se dogaja v njem, še preden to pokažejo podatki. Osredotočijo se na ključne zadeve sistema. Vedo, kaj je za podjetje najvažnejše (Kavčič in drugi, 1988, str. 150).

2.3.1 Kadrovanje

Delo v ponavljajoči se proizvodnji je razdeljeno na enostavne, standardizirane operacije, ki jih delavci neprestano ponavljajo, zato je pomembna značilnost kadrovanja v ponavljajoči se proizvodnji ta, da se zaradi velikega obsega in preprostosti delovnih nalog kadruje večje število manj kvalificiranih zaposlenih, ki jih na trgu delovne sile ni problem najti. Na hitrost in potek samega dela delavci bistveno ne morejo vplivati, zato njihovo nagrajevanje v tej smeri ni možno. Delavci v ponavljajoči se proizvodnji večinoma lahko napredujejo le na podlagi delovnih izkušenj.

Lipovec (1987, str. 273) opredeljuje kadrovanje kot samostojno ravnalno funkcijo, ki jo sestavljajo: nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje, upokojevanje in odpuščanje osebja.

Rozman in Rusjan (1993) pravita, da kadrovska funkcija v organizaciji skrbi za pridobivanje ustreznih zaposlenih, za njihovo usposabljanje in razvoj ter za njihovo stalno pripravljenost ustreznega delovanja.

Proces kadrovanja se ponavlja znova in znova. Sestavlja ga več faz, Možina in drugi (1994, str. 450-451) navajajo naslednje:

- **Planiranje človeških zmožnosti** ali zaposlenih, s katerim se proces kadrovanja, ki je povezan s splošnim planom, začne. V tem postopku poskuša organizacija ugotoviti, koliko in kakšne ljudi potrebuje ter kdaj bo le te potrebovala.
- Sledi faza **privabljanja**. To so postopki, s katerimi organizacija pripravi kandidate, da se prijavijo na objavljeni razpis in tako kandidati pokažejo, da so pripravljeni skleniti sodelovanje z organizacijo. Privabljanje k sodelovanju lahko poteka na različne načine: z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, s posredovanjem raznih agencij, z akcijami po šolah, štipendiranjem, priporočili znancev itd.
- V fazi **izbire** kandidatov organizacija iz velikega števila prijavljenih kandidatov na razpis izbere tiste, ki so za razpisano delo najprimernejši. Z izbranimi kandidati nato sklene pogodbo o zaposlitvi.
- Proces **orientacije** ali **uvajanja v delo** se začne, ko izbrani kandidati zasedejo delovna mesta. V tem procesu se kandidati seznanijo z delovnimi pravicami in obveznostmi, odgovornostmi, z varstvom pri delu ter s tem, kaj se od njih pričakuje. Sem sodi tudi ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, napredovanje, nazadovanje, nagrajevanje.
- Sledi faza **razvijanja**. To je napredovanje in uresničevanje kariere zaposlenega, ki traja, dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti.

- To je faza **odpuščanja**.

Običajno organizacija potrebuje toliko kadrov, kot je delokrogov. Plan kadrov mora biti usklajen z ostalimi plani v organizaciji: z razvojnim planom, s planom proizvodnje, s planom investicij, finančnim planom in drugimi.

Naloga kadrovske politike je sistematično spremljanje razvoja dejavnosti organizacije in prilagajanje preskrbe s kadri razvojnim potrebam organizacije. Z zagotavljanjem, sprejemanjem, razporejanjem in oblikovanjem kadrov se kadrovska politika vključuje v poslovno politiko organizacije in v tehnološke, ekonomske ter družbene razvojne procese. Cilj kadrovske politike je zagotavljanje kadrov, ki bodo ustrezali potrebam poslovanja organizacije, ne le trenutnim, temveč tudi perspektivnim, srednjeročnim in dolgoročnim. Pri vodenju kadrovske politike pa morajo podjetja stalno večati izobrazbeno raven kadrov, usposobljenost, izboljševati delovne pogoje, informiranost, pravilno razporejanje na ustrezna dela, spodbujati delavce h kreativnosti, izbrati ustrezne delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter zagotoviti ustrezno nagrajevanje (Rozman, Novak, 1981, str. 55).

Kot temeljni cilj procesa planiranja kadrov v podjetju Rozman in Novak (1981, str. 56) navajata:

- zagotovitev potrebnega števila delavcev in potrebnega razmerja med kvalifikacijsko strukturo, šolsko izobrazbo ter stopnjo njihove strokovne usposobljenosti;
- kontinuirano izobraževanje delavcev in povečanje njihovega znanja, sposobnosti ter motiviranosti;
- zvišanje ravni informiranja kadrov;
- zagotovitev njihove socialne varnosti;
- zmanjšanje fluktuacije kadrov in
- ustrezno stimuliranje delavcev.

Goleman (2001, str. 25) navaja, da je strokovna usposobljenost kadrov danes manj pomembna kot osnovna sposobnost za izobraževanje ob delu. Tako navaja najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imeli kandidati za zaposlitev:

- sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja;
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire;
- obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge;
- skupinska in medosebna učinkovitost; sodelovanje in ekipno delo ter spretno glajenje nesporazumov;
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek ter sposobnosti za vodenje.

S kadrovanjem organizacije najemajo delavce različnih lastnosti, s katerimi vzpostavljajo razmerja med ljudmi in s tem organizacijo združbe. Ker so lastnosti neločljive od živih oseb, nastaja s kadrovanjem ne samo organizacija združbe, temveč tudi **združba** (Lipovec, 1987, str. 274). Kadrovanje zagotavlja ustrezno stvarno organizacijo podjetja, ta pa zagotavlja smotnost njenega delovanja. Obenem s kadrovanjem pa poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti.

2.3.2 Motiviranje, nagrajevanje

Motivacija za delo je zelo pomembna, saj zaposlenemu pomaga uresničiti njegove cilje in cilje podjetja, združbe, v kateri je zaposlen. Tesno je povezana z aktivnostmi zaposlenega, z njegovim delom, saj mora biti za vsako aktivnost vzrok oziroma neka potreba, ki bo z aktivnostjo zadovoljena.

Pri sredstvih, ki motivirajo, morajo vodje ločiti tista, ki delavce neposredno spodbujajo k aktivnostim, od tistih, ki delavca šele posredno spodbudijo k delu. Spodbude k delu so lahko zunanje ali notranje. Še vedno pa je najmočnejša **materialna spodbuda**, vendar so pomembne tudi druge:

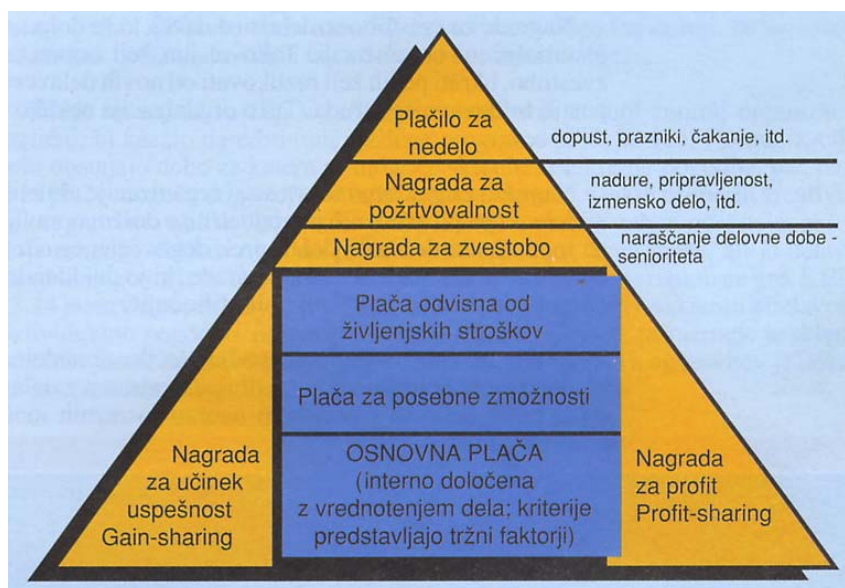
- priznanje,
- promocija,
- odlikovanje,
- samostojnost,
- osebni razvoj itd.

V ponavljajoči se proizvodnji predstavlja nagrajevanje delavcev pretežno plača in plačilo oziroma pohvala za dosežen uspeh (dosežena norma, ugodna ocena nadrejenih). V nasprotnem primeru sledi graja. **Plača** ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo, zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje, hkrati pa vplivala na zavzetost za delo. Zelo pomembno dejstvo je, da pri delavčevi zavzetosti za delo ne vpliva toliko samo višina plače, ampak predvsem **razlog** za plačo. To pomeni, da se z večanjem plačila za delo delavčeva delavnost ne povečuje.

Pri delitvi sredstev za osebne dohodke se upoštevajo še drugi elementi, kot so na primer: uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi faktorji, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo združbe (Možina in drugi, 1994, str. 510).

Različne organizacije imajo različne plačilne sisteme, ki so odvisni od organizacije same in od njenih ciljev, ki naj bi jih delavci dosegli. S sistemom plač želijo organizacije delavce stimulirati za doseganje teh ciljev. Enega izmed plačilnih sistemov prikazuje naslednja slika.

Slika 15: Plačilna piramida



Vir: Možina in drugi, 1994, str. 511

Z gornje slike je razvidno, kolikšen delež predstavljajo v urejenem sistemu posamezni deleži plače. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje. **Osnovna plača** ima poleg dogovorjene cene delovne sile še vsaj dva namena. Prvi namen zadeva konkurenčnost delovne sile; vsaka organizacija, ki želi biti konkurenčna, si prizadeva plačati delavcu za enako delo več, kakor plačuje konkurenca. Drugi namen pa se nanaša na razmerja plač v organizaciji. Drugi deleži plače so določeni za ostale organizacijsko pomembne dejavnosti, kot so:

- **Plača za posebne zmožnosti:** znanje tujih jezikov, ročne spretnosti itd. Gre za to, da se organizacije zavedajo večje uporabne vrednosti delavcev s temi znanji. Tovrstna materialna spodbuda je pomembnejša pri plačilu ljudi, ki delajo na projektih.
- **Plača, odvisna od življenjskih stroškov;** z njo v organizaciji skušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov in na ta način delavce prepričati, da so pred takšnimi nihanjem v njihovo organizaciji varni.
- **Nagrada za zvestobo,** s katero organizacija »kupi« zvestobo svojih delavcev, saj jo dobijo tisti delavci, ki so že veliko let v določeni organizaciji. Takšna materialna spodbuda je pomembna v ponavljajoči se proizvodnji, kjer isti ljudje enako delo opravljajo desetletja.

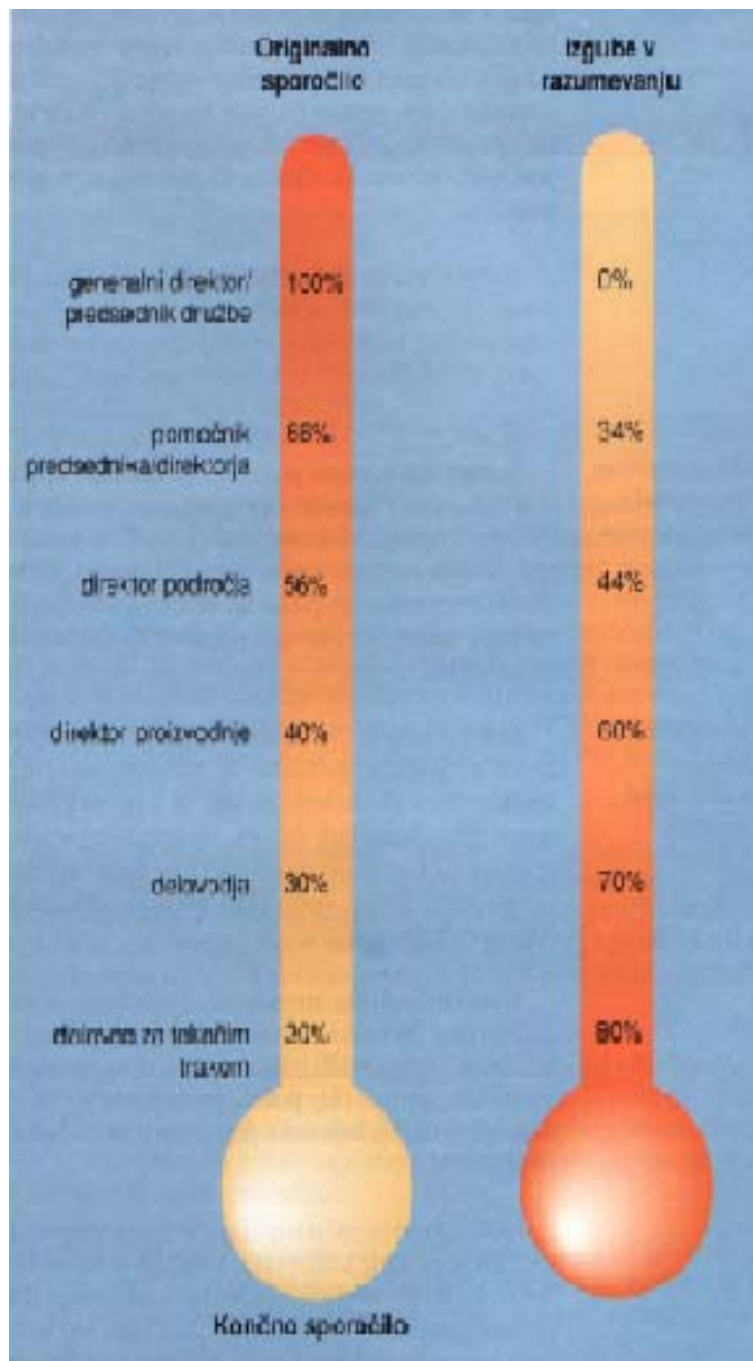
- **Nagrada za požrtvovalnost**, z njo organizacije delavce pridobijo za delo, ki ga po osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. Ta nagrada je pomembna zato, ker delodajalci vedo, da se bodo delavci žrtvovali tudi v prihodnje.
- **Plačilo za nedelo** je plačilo za čas delavčeve odsotnosti z dela, saj delodajalci vedo, da bo delavec delo opravljal dobro, če bo spočít.
- **Nagrada za učinek**; delavec jo dobi, če opravi več dela in bolje, kot pa se je od njega pričakovalo. Takšne nagrade so individualne; lahko so pa tudi skupinske; v takšnem primeru dobijo vsi udeleženci skupine enako plačilo. Nagrada za učinek je pomembno motivacijsko sredstvo za ljudi, ki delajo na projektih in za zaposlene v ponavljajoči se proizvodnji oziroma v poslovnih funkcijah.
- **Nagrada za dobiček organizacije**, razdelijo jo v zahvalo in spodbudo zaposlenim kot nagrado za skupinsko uspešnost organizacije.

Zelo pomembno je dejstvo, da organizacije motivirajo ljudi z materialno spodbudo – plačo in ne zanjo: če je delavec motiviran za plačo, bo hotel vedno večjo; če pa je navajen na to, da za storjeno delo vedno nekaj dobi, je to sistem, v katerem sta zadovoljna oba, delavec in delodajalec (Možina in drugi, 1994, str. 513).

2.3.3 Komuniciranje

Najpomembnejši del komunikacije v organizaciji je razumljivost informacij. S komunikacijskim procesom ravnatelji v organizaciji izvršujejo štiri osnovne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Ravnanju organizacije pa se prilagaja tudi komunikacijska struktura. V ponavljajoči se proizvodnji je najpogosteje oblikovana **hierarhična komunikacijska struktura** (vertikale), za katero je značilno, da komunikacije potekajo po neposredni hierarhični lestvici, na kateri so oddajnik, sprejemniki ali posredniki drug drugemu hierarhično nadrejeni ali podrejeni. Prav zaradi posredovanja sporočil vzdolž hierarhične lestvice se pogosto velik delež razumevanja sporočila izgubi, kar je razbrati tudi z naslednje slike.

Slika 16: Stopnja razumevanja pri komunikaciji navzdol



Vir: Možina in drugi, 1994, str. 571

Razlikujemo več podvrsti hierarhične komunikacije:

- navzdolnje neposredne komunikacije,
- navzgorne neposredne komunikacije,
- navzdolnje posredne komunikacije,
- navzgorne posredne komunikacije (Lipovec, 1987, str. 183).

Najpogostejša in vsakdanja zvrst v ravnalni funkciji v ponavljajoči se proizvodnji so **navzdolnje neposredne komunikacije**. To so enosmerne komunikacije, pri katerih se sporočilo prenaša od oddajnika k sprejemniku. To pot uporabljajo ravnatelji in vodje za pošiljanje sporočil zaposlenim. Imenujemo jih tudi komandna ali direktivna linija ali kanal. Za takšen komunikacijski kanal je značilno, da poteka mnogo hitreje od dvosmerne komunikacije in ne dopušča povratne zveze s sprejemnikom, zato je le – ta v popolnoma podrejenem položaju nasproti oddajniku.

Sporočilo nadrejenega je po vsebini **ukaz, nalog** ali **direktiva**, včasih pa tudi samo obvestilo. Ta zvrst komunikacije je praviloma enosmerna, v dvosmerno pa se spremeni v primeru, če nadrejeni od podrejenega zahteva določen odgovor.

Navzgornje neposredne komunikacije so v poslovnih funkcijah mnogo manj vsakdanje. V tem primeru oddajnik odda sporočilo prejemniku, ki mu je neposredno nadrejeni. Vsebina takšnega sporočila je navadno **predlog** ali **pripomba** k ukazu nadrejenega, ki ga podrejeni navadno odda takrat, ko se z direktivo nadrejenega ne strinja.

Navzdolnje posredne komunikacije nastanejo, če nadrejeni v komuniciranju preskoči neposredno podrejenega in oddaja sporočilo neposredno neki instanci, ki je temu podrejena. Takšne komunikacije potekajo v primeru, ko je potrebno hitro posredovanje nadrejenega na določenem delovnem mestu ali pa v primeru, ko se želi nadrejeni na kraju samem informirati o dejanskem stanju in problemih.

Navzgornje posredne komunikacije nastanejo na pobudo podrejenih, če v komuniciranju podrejeni zaobide svojega neposredno nadrejenega. Takšen način komuniciranja uporabljajo podrejeni takrat, ko pri neposrednem nadrejenemu ne dosežejo ustreznega razumevanja svojih predlogov ali ugovorov (Lipovec, 1987, str. 184 – 185).

V poslovnih funkcijah, kjer prevladuje hierarhična komunikacijska struktura, imajo pravico do komuniciranja predvsem nadrejeni, medtem ko je komunikacija za podrejene omejena le na posebne pogoje. Pri takšnem načinu komuniciranja so velikokrat predpisani tudi določeni obrazci, ki so osnova za komunikacijo; ti naj bi zmanjšali motnje pri komuniciranju. Na ta način se v organizacijah še dodatno omejuje obseg komuniciranja, to včasih povzroči, da se ne prenašajo niti zelo pomembna sporočila.

2.3.4 Vodenje

Ker so v poslovnih funkcijah delovne naloge enostavnejše, podrobnejše in jasno določene, je manj sodelovanja izvajalcev z vodjo, vodenje pa predstavlja dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih bo delavec užival, če bo delo opravljal v skladu z dogovori. Vodja podrejenih ne navdušuje, temveč se ravna po predpisanih pravilih. Je posredovalec dogajanja.

Vodenje v ponavljajoči se proizvodnji ni parcipativno, temveč bolj **avtokratično**, usmerjeno izključno k nalogam. Delovna disciplina je stroga: avtokrat ne omogoča sodelovanja med zaposlenimi, o vsem odloča sam, je kritičen, zahteva pokorščino, sporov ne rešuje, temveč jih duši, od vsakega dela pričakuje konkretne rezultate, s svojimi podrejenimi, ki se ga navadno bojijo, se ne posvetuje, komunicira le navzdol z dajanjem navodil oziroma s komandiranjem – ukazovanjem, saj avtokrat smatra, da je sredstvo za sprožitev poslovanja samo ukazovanje (Možina, 1992, str. 47). Podrejeni navadno ukaze ubogajo. Tako se vzpostavi neposredno razmerje nadrejenega podrejenemu, ki se nanaša na delovanje, ki je potrebno za uresničevanje cilja poslovanja (Lipovec, 1987, str. 284).

Tisto, kar se pri avtokratskem načinu vodenja najbolj pogreša, je vsekakor pomanjkanje zaupanja. Prav nezaupanje duši ustvarjalnost, s tem pa slabša kakovost dela. Tradicionalni oziroma avtokratski način vodenja vsebuje številne elemente konflikta in izražanja moči in deluje kot negativno gibalno razvoja medosebnih odnosov.

Komunikacija, ki je za ta način vodenja značilna, odseva nasprotje in prepad med vodjem ter zaposlenimi. Kaže se predvsem na naslednjih oblikah komuniciranja:

- **Ukazovanje**

Vodja določi nalogo in merila, kako jo opraviti. Zaposlenih ne vpraša za njihovo mnenje, če pa se ta mnenja že pojavijo, pa jih ne upošteva. Delo mora biti opravljeno tako, kot zahteva, sicer sledijo neprijetne posledice. (Takoj moraš narediti! Ne zanima me, ali imaš čas ali ne! To je treba končati danes itd).

- **Kritika**

Vodja nadzira delo in kritizira napake. Za vse napake so krivi zaposleni. Ker zaposleni niso povabljeni k sodelovanju, delajo le toliko, kot je nujno potrebno. (Zakaj ne delaš tako, kot ti je rečeno? Zakaj nič ne misliš? in podobno).

- **Prisila**

Da bi vodja povečal kakovost in disciplino, sodelavcem grozi in začne uporabljati kazni (Če ne boš delal tako, kot je treba, ti bom zmanjšal stimulacijo! Če ne boš upošteval navodil, boš šel na pogovor k direktorju! itd). Zaposleni se začnejo temu upirati. Vodja in zaposleni postanejo nasprotnik, zapletajo se v konflikte, delo pa je neproduktivno.

Takšno vodenje temelji na **moči položaja pozicije**. Vodje se sicer čutijo odgovorne za zaposlene, naročajo jim, kaj morajo delati, kdaj in kako, vendar se veliko bolj kot z njimi ukvarjajo s svojimi potrebami in stališči, to pa preprečuje sodelovanje, ki je potrebno za dobro in uspešno delo. Tako zaposleni delajo v ozračju nezaupanja, kar velikokrat pripelje do pretirane zadržanosti v vedenju podrejenih (podrejeni ne dajo vseh informacij nadrejenemu); problemi se še poglobijo, če med vodjem in skupino ne vladajo pristni odnosi, ki so lahko vzrok za filtrirane in izkrivljene informacije. Podrejeni z načinom dela

niso zadovoljni, počutijo se nevedne, ničesar pa ne morejo spremeniti na bolje, saj zaradi svoje eksistence delo potrebujejo. Prikrito in odkrito se spopadajo z vodjo, kar izčrpava njihovo energijo, ki bi jo lahko pri delu koristneje uporabili.

3 ZNAČILNOSTI PROJEKTOV IN VODENJA

3.1 OPREDELITEV PROJEKTA, UDELEŽENCEV IN VRST PROJEKTOV

Projekt je enkraten, ciljno usmerjen, časovno omejen proces, s katerim se uresničujejo enkratni (edinstveni, neponovljivi) proizvodi ali storitve. V poslovnem svetu je vloga projekta realiziranje razvojnih in drugih poslovnih ciljev. Sama beseda projekt izvira iz latinščine (proiectum), uspešnost njegove izvedbe pa je v veliki meri odvisna od načina njegovega vodenja. Pomembna značilnost projekta je sodelovanje z uporabnikom končnega proizvoda, storitve projekta (Rozman, 2005, str. 30).

Različne **opredelitve projekta** so si pogosto zelo podobne: Rozman (2005, str. 4, 5) ugotavlja, da so razlike v opredelitvah pogosto posledica večjega ali manjšega prizadevanja piscev, da bi bolj natančno in razmejeno od sorodnih pojavov opredelili projekt in čim bolj zajeli ključne značilnosti, ne da bi prišlo do njihovega prekrivanja. Projekt opredeljuje kot širšo dejavnost, delo, ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; zanj je značilna neponovljivost projektne procesa, v katerem nastaja učinek – proizvod projekta, enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

Bernot (1989, str. 1) opredeljuje projekt kot nerutinsko, neponavljajočo, enkratno akcijo v določenem časovnem obdobju, v določenem finančnem okviru in z določeni funkcionalnim ciljem.

Davis (1951, str. 268) opredeljuje projekt kot »podjem z določenimi, končnimi cilji, ki predstavljajo vrednost uporabniku kot zadovoljitev njegove potrebe ali želje«.

Martino (1964, str. 17) ga opredeljuje kot »vsako delo, ki nima ponavljajočega se začetka ali zaključka, ki uporablja finančna in druga sredstva iz enega ali več virov in je sestavljeno iz ločenih, a povezanih aktivnosti, ki vodijo k doseganju postavljenih ciljev«.

Newman in drugi (1987, str. 140) opredeljujejo projekt kot množico povezanih aktivnosti, ki so relativno ločene od drugih dejavnosti. Projekt ima določen namen in cilje. Lahko je del širšega programa, vendar je njegova prednost v tem, da določi manjšo, jasno razmejeno dejavnost, ki ima svoje cilje, alternative in aktivnosti.

Sikavica in Novak (1993, str. 636) opredeljujeta projekt kot vsak zaokrožen, celovit in kompleksen podjem z določenim ciljem in značilnostmi. Izveden mora biti v določenem času in zahteva usklajeno sodelovanje vsaj nekaj služb in zaposlenih.

Meredith in Mantel (2000, str. 8-11) opredeljujeta projekt kot zaključeno celoto, ki jo določajo naslednje značilnosti: namen, življenjski cikel, medsebojne povezanosti, enkratnost in konflikti. Njegov učinek je enkratni proizvod ali storitev.

Burke (1993, str. 9) opredeljuje projekt kot skupino aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju, da bi uresničil cilje, ki jih postavlja porabnik. Značilnosti projekta sta začetek in zaključek, življenjski cikel, enkratnost ali neponovljivost, poraba sredstev in vključevanje zaposlenih.

Spiner (1997, str. 4) opredeljuje projekt kot zbir aktivnosti, ki se odlikujejo po naslednjih značilnostih: začetek in zaključek, določeni cilji, določen proizvod ali storitev, enkratnost, poraba časa, dela in sredstev.

Wysocki (2003, str. 3) opredeljuje projekt kot zaporedje edinstvenih, kompleksnih in med seboj povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj ali namen, in se morajo zaključiti v določenem času, brez proračuna in skladno s planom.

Hauc (1982, str. 13) definira projekt kot zaključen proces odvijanja planiranih aktivnosti, ki so med seboj logično povezane, za doseganje delnih ciljev projekta in se na njihovi osnovi z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti doseže končni cilj.

Razlogi za odprtje projekta so naslednji:

- kompleksnost dela, število in prepletenost aktivnosti,
- enkratnost dela,
- različnost sodelujočih,
- pomembnost dela in uspeha,
- razvijanje sodelovanja,
- delitev sredstev in strokovnjakov.

Skupina, ki izvaja projekt, je navadno sestavljena iz zaposlenih v podjetju ali pa tudi najetih za čas izvajanja projekta. Cornford in Smithson (1996, str. 60) menita, da je tveganje v projektu manjše, če v projektu sodeluje več ljudi in več projektnih partnerjev, ki lahko pripomorejo k doseganju ciljev projekta, kot pa če je projekt odvisen samo od zaposlenih ene organizacije.

Vsi, ki v projektu sodelujejo, so vplivni udeleženci projekta (angleško: Project Stakeholders). Ti so:

- **naročnik projekta:** ta opredeli namen in cilje projekta in izbere ravnatelja projekta, pogosto je to glavni ravnatelj podjetja;
- **sponsorji (pokrovitelji) projekta:** sodelujejo predvsem kot (so)financerji projekta;
- **usmerjevalna (in kontrolna) skupina:** potrjuje plan in delne plane projekta ter predlaga spremembe v projektu, odgovarja naročniku projekta, njej pa je dolžan poročati o poteku projekta ravnatelj projekta;
- **strokovne skupine in posamezni strokovnjaki (izvedenci):** v projektu niso nujni, vključujejo se po potrebi, njihovo delo je izvedensko, svetovalno;
- **informacijsko – računalniški svet:** ker so v zadnjem času projekti povezani z informatiko in informacijsko tehnologijo, je njegova naloga usmerjati informacijsko – računalniške rešitve projekta;
- **svetovalec projekta** (z vidika vsebine ali ravnanja projekta): ta se v projekt vključi po potrebi, lahko izvaja tudi naloge izvedencev;
- **ravnatelj projekta:** ta je osrednja osebnost v projektu, njegova naloga je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta, odgovarja naročniku, usmerjevalni skupini, ravnatelju projektov in ekipi;
- **projektne ekipa:** izvaja projekt, lahko pa tudi sodeluje v planiranju in kontroliranju aktivnosti, v katerih sodeluje;
- **ravnatelj projektov:** usklajuje projekte (v primeru, da gre za večje število projektov), hkrati pa usklajuje ravnatelje projektov in le – te s poslovno – funkcijskimi ravnatelji;
- **ravnatelj (skupine) aktivnosti:** če v projektu sodelujejo sodelavci iz posameznega poslovno – funkcijskega oddelka, ravnatelj skupine aktivnosti spremlja in usmerja delo takšne skupine;
- **poslovno – funkcijski ravnatelj:** če v projektu sodelujejo posamezniki iz poslovnih funkcij, poslovno – funkcijski ravnatelj odgovarja za njihovo strokovno in osebno usposobljenost, hkrati pa sodeluje z ravnateljem projekta.

Velikokrat se zgodi, da po opravljeni nalogi projektne ekipa nadaljuje nadgradnjo tega projekta.

Projekte lahko razdelimo po učinku in po naročniku:

- **učinek** projekta je lahko *proizvod* (na primer izgradnja ceste) ali pa
- neotipljiva *storitev* (na primer strateški plan podjetja), (Rozman, 2005, str. 30).

Glede na **naročnika** projekta pa projekte lahko razdelimo na to, ali je naročnik:

- **posameznik ali družina** (na primer popravilo hiše);
- **podjetje** (na primer izgradnja novega obrata);
- **porabnik** (na primer gradnja ceste) ali
- **država** (na primer vpeljava novega denarja), (Rozman, 2005, str. 30).

Projekte delimo na štiri temeljne skupine:

- **gradbeniške** (na primer kamnolom), za to skupino projektov je značilno, da potekajo na eni lokaciji in so zanje potrebna visoka finančna sredstva,
- **proizvodne** (na primer izdelava ladje), namenjeni so proizvodnji proizvodov in uporabi določenega uporabnika,
- **ravnalni** (na primer reorganizacija), ti projekti so povezani z ravnanjem podjetja; v njih sodeluje manjše število strokovnjakov,
- **raziskovalni projekti** (na primer razvijanje novih proizvodov), to so projekti, ki so razmeroma tvegani (Rozman, 2005, str. 30).

Projekt je specifičen po tem, da **ima natančno določen svoj začetek in konec**. Začne se z idejami in izdelavo koncepta, zaključi pa s predajo naročniku ali uporabniku. Sestavljen je iz naslednjih faz:

- odločitev o projektu,
- načrtovanje projekta,
- izvedba projekta,
- zaključek projekta (Andrejčič in drugi, 1994, str. 161).

Projekt lahko traja nekaj dni, nekaj tednov ali celo nekaj let. Pred začetkom izvajanja projekta je navadno imenovan **vodja projekta**, katerega naloge so po Haucu (1982, str. 209-210) naslednje:

- določanje ciljev projekta,
- planiranje projekta,
- organizacija izvedbe projekta,
- kontrola,
- ekonomika projekta,
- ocenjevanje kakovosti,
- izgradnja projektnega informacijskega sistema.

Ko je vodja projekta izbran, le – ta potem izbere primerne ljudi za njegovo izvedbo.

3.2 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTOV

Glede na svoje specifičnosti zahteva projekt ustrezen pristop, imenovan projektno ravnanje. **Ravnanje projektov** je uporaba znanja, sposobnosti, orodja in tehnik pri projektnih aktivnostih, da dosežemo ali presežemo potrebe in pričakovanja vplivnih udeležencev projekta. Značilnosti ravnanja projekta so povezane z značilnostmi posameznega projekta, pri čemer je ključna osebnost ravnatelj projekta, katerega naloge so zagotavljanje izvajanja naslednjih nalog:

- omejitev in opredelitev delnih nalog,
- načrtovanje etapnih, vmesnih ciljev,
- načrtovanje poteka del v medsebojni odvisnosti različnih aktivnosti,
- načrtovanje kadrov za uresničitev projekta,
- organizacija izvedbe projekta,
- ocena sredstev za izvedbo projekta,
- časovno načrtovanje,
- načrtovanje načina financiranja projekta,
- opredelitev projektne informacijskega sistema in poteka dokumentacije.

Za vodenje projektov imamo na razpolago naslednje metode in sredstva:

- strukturno analizo,
- časovno analizo po fazah,
- specifikacijo projektne naloge,
- analizo projektne tveganj,
- mrežno planiranje,
- zagotovitev kvalitete,
- informacijski sistem,
- iskanje idej in alternativ,
- vrednotenje,
- tehniko vodenja sestankov,
- obvladovanje procesa odločanja (Natan, 1989, str. 48).

Russell in Taylor (1998, str. 785) navajata, da ravnanje projektov pomeni ravnanje dela, s katerim želimo razviti in vnesti inovacijo oziroma spremembo v obstoječe delovanje. Vključuje specifično planiranje ter kontroliranje projekta, s čimer želimo ob upoštevanju omejenih sredstev in predračuna ohraniti projekt v zelenem časovnem okviru.

Bistvo ravnanja projektov predstavlja specifičen način dela projektne ekipe za dosegom planiranih ciljev. Tako kot v ravnanju nasploh gre tudi v projektu za zaporedne procese usklajevanja ne dela, temveč aktivnosti oziroma delovnih nalog, s katerimi zagotovimo, da bo projekt izveden čim bolj smotrno in racionalno. Ti procesi so:

- **začetek projekta,**
- **specifično planiranje,**
- **organiziranje,**

- **specifično uveljavljanje**, pri katerem ravnatelj projekt uveljavlja z močjo osebnosti in manj z uporabo položaja,
- **specifična kontrola**,
- **zaključek projekta**.

Sestavni del projektnega ravnanja je tudi:

- vodoravno usklajevanje, pri čemer gre za nehierarhično obliko ravnanja, za katero so značilne vodoravne povezave, enakopravno sodelovanje zaposlenih, ekipno delo in podoba ter
- participativno, demokratično odločanje, ki gradi na osebnostih lastnostih, na spodbujanju razprave itd.

V metodološkem smislu je ravnanje projekta **odločanje**, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti izvedbe projekta, dodeljevanje sredstev itd. Poteka kot preprečevanje problemov, če nastopijo, pa tudi njihovo reševanje. Pri tem gre za ugotavljanje možnih in dejanskih težav, iskanju alternativnih rešitev in izbire med njimi. Odločanje je bistveno zahtevnejše kot v poslovnih funkcijah, saj so vse aktivnosti projekta tesno prepletene med seboj. Po navadi je odločanje v projektu skupinsko, sodilo odločitvam pa je učinkovitost: roki, stroški ter kakovost izvedbe projekta.

Najpomembnejša značilnost projektov je ta, da imajo svoj začetek in konec. **Začetek** projekta pogosto ni natančno določljiv. Pooblastilo za začetek projekta da naročnik, ki tudi pove namen projekta in določi njegove cilje. Od začetka projekta je odvisno njegovo nadaljnje odvijanje v naslednjih fazah, zato je ob začetku treba analizirati izhodiščno stanje predmeta projekta, njegove organizacije, opredeliti cilje in njegov obseg ter v grobem opredeliti tehnike dokumentiranja in kontroliranja projekta. Za to projektno fazo so značilni začetni problemi pri definiranju pričakovanj, velika negotovost in velik časovni pritisk. Ta se še poveča, če se začetek projekta odlašaja ali če so udeleženci projekta slabo pripravljeni že ob začetku njegovega izvajanja.

Posebna značilnost ravnanja projektov je tudi specifično **planiranje**, katerega cilj je uskladiti aktivnosti tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši. Prav tako skušamo s planiranjem doseči čim manjše število zaposlenih, ki bodo delali na projektu, potreben obseg sredstev in stroškov. Trajanje projekta lahko skrajšamo na dva načina: s krajšanjem posamičnih kritičnih aktivnosti ali pa s smotrnim usklajevanjem teh aktivnosti. Planiranje je sprva planiranje namena in ciljev projekta, kot ga določi naročnik. Zatem sledi planiranje organizacije, to je predvsem planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje sodelujočih v projektu, njihovih zadalžitev, odgovornosti in avtoritete ter mesta projekta v podjetju.

Pri planiranju projektov so sprva uporabljali gantograme, ki so bili v preteklosti že uveljavljeni v ponavljajoči se proizvodnji, vendar se le – ti zaradi slabše preglednosti

opuščajo. Danes se pri planiranju projektov veliko uporabljajo **metode mrežnega planiranja ali mrežne analize**, ki predstavljajo postavitev grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem: čim krajši čas trajanja projekta, čim manjša oziroma enakomerna zaposlenost in poraba sredstev ter čim nižji stroški izvedbe projekta (Rozman 2005, str. 35).

Mrežne analize so se pojavile predvsem v dveh smereh:

- **kot metode kritične poti** (CPM – critical path method), ki poudarja čas trajanja aktivnosti: kdaj se posamezna aktivnost začne izvajati in kdaj se zaključi ter kakšni stroški pri tem nastanejo. Pri tem je pomembno, da se kritična pot ne sme niti podaljševati niti krajšati. Posamezne aktivnosti lahko skrajšamo, če druge za isti čas podaljšamo. Pri tem je smotno podaljševati tiste aktivnosti, kjer se stroški na enoto močno znižajo, skrajšati pa one, kjer se stroški na časovno enoto malenkostno povečajo. Pri CPM metodi določamo normalno trajanje aktivnosti, medtem ko z
- **metodo ocenjevanja projekta** (PERT – program evaluating review technique) določamo najverjetnejši čas trajanja aktivnosti. Pri tej metodi časi trajanja aktivnosti niso točno določeni, temveč jih upoštevamo kot verjetnostne spremenljivke. Zato je PERT metoda primernejša za planiranje v situacijah, ko je negotovost visoka in ko na podlagi razpoložljivih informacij ne moremo zanesljivo določiti časov trajanja aktivnosti (na primer pri planiranju znanstveno – raziskovalnega dela).

Prednost teh dveh metod planiranja projektov je predvsem v tem, da je bolje prikazano zaporedje aktivnosti ter njihova povezanost, hkrati pa so aktivnosti prikazane na način, kako vplivajo na trajanje projekta in na njegove stroške. To pa omogoča, da se prednostno pri projektu lahko obravnava tiste aktivnosti, ki imajo pomembnejši vpliv na optimiranje projekta glede na trajanje, zaposlene, sredstva in stroške. Uspešnost obeh metod je večinoma odvisna od spretnosti vodje projekta ter od njegovega poznavanja metod in samega projekta (Rozman 2005, str. 37).

Uveljavljanje projekta vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, motiviranje, komuniciranje, o tem več v nadaljevanju dela. Prav pri uveljavljanju projekta prihaja do največjih razlik v primerjavi s poslovnimi funkcijami, saj projekti zahtevajo drugačen način ravnanja kot serijska ali množinska proizvodnja.

Uveljavljanju sledi **kontroliranje** doseganja postavljenih ciljev naročnika. Kontrola projekta vključuje kontrolo učinkov, kontrolo kakovosti, kontrolo stroškov, tudi zadolžitev, odgovornosti, avtoritete. Predpogoji za dobro izvedeno kontrolo projekta pa so naslednji:

- jasno postavljeni cilji projekta,
- dobro pripravljen plan projekta,

- sodelovanje zaposlenih v kontroli,
- merljivost spremljanih pojavov,
- stalni in zgodnji pregledi,
- uporaba časovnih diagramov,
- dobro komuniciranje (še posebej med tistimi, ki odločajo, in tistimi, ki pripravljajo poročila).

Za uspešno dokončanje projekta pa je prav tako pomembno tudi njegovo **zaključevanje**. Ta faza ni enostavna, saj je treba uskladiti zaključna dela s čim manj težavami in administrativnimi razhajanjmi. Ob zaključevanju projekta se je pomembno vprašati naslednje:

- ali so vse aktivnosti zaključene,
- ali je o zaključevanju projekta naročnik projekta obveščen,
- ali je dokumentacija kompletna,
- ali so vsa dela plačana,
- ali je potrebno naknadno sodelovanje z uporabnikom,
- ali so vse knjige o projektu res zaključene,
- ali je naročnik podal oceno o izvedbi projekta.

Rosenau (1998, str. 318) razlikuje štiri različne načine zaključka projekta:

- normalno dokončanje, projekt je uspešno izveden v okviru pričakovanj in ciljev;
- dokončanje z dodatkom, to pomeni, da bodo v kasnejših obdobjih še verjetno potrebni popravki ali nadgradnje;
- zaključek z integracijo, materiali, osebje, orodja, funkcije so medsebojno porazdeljene in postanejo delo organizacije, združbe;
- zaključek s stradanjem, nastane v primeru zelo povišanih stroškov projekta, zato se njegovo dokončanje ne izvede, lahko je predstavljeno na kasnejše obdobje, lahko pa se prekine.

Če so razmere normalne, se projekt zaključi, ko so cilji doseženi, rezultati projektnega dela zadovoljivi ter dokumentacija urejena. Pri tem je pomembno poročilo o poteku projekta, ki je sestavljeno iz dveh glavnih poglavij: ocena izvajanja projekta z vidika projektnega ravnanja (pri tem se ocenjujejo glavni procesi v projektu) in iz ocene stanja realizacije projekta (ali so bili posamezni rezultati projekta doseženi). Pri slednjem se primerja načrtovane, realizirane in potrjene rezultate posameznih faz projekta. V poročilu se primerja načrtovano in dejansko, pri tem pa je pozornost poleg projektne delu namenjena tudi njegovemu vodenju, prav tako pa tudi beleženju pridobljenih izkušenj, ki bodo v pomoč pri nadaljnjih projektih.

3.3 VODENJE V PROJEKTU

Vodenje projektov danes uporablja tehnološko visoko razvite tehnike vodenja, organiziranja, informacijskega sistema, izobraževalnih tehnik, postopkov odločanja, vse s ciljem, da se izognemo ponavljanju in slabim odločitvam. Najpomembnejša lastnost vodje je sposobnost delegiranja dela drugim. Vodja ekipe mora biti angažiran in z lastnim zgledom navdihovati sodelavce. Na njihove uspehe mora biti ponosen. Vodja, ki je priljubljen, lahko dela čudeže, ker je motiviran, njegovi sodelavci pa ga spoštujejo in podpirajo (Andrejčič in drugi, 1994, 127).

Projekt je enkratna dejavnost, v kateri sodelujejo različni strokovnjaki. Ravnatelji projekta ne poznajo aktivnosti projekta v podrobnostih, ker so le – te preveč specifične in jih poznajo le strokovnjaki – člani projektne ekipe, ki jih opravljajo. Zato tudi ni mogoče, da bi članom projektne ekipe ravnatelji oziroma vodje ukazovali, kaj naj naredijo, pomembneje je, da jih znajo navdušiti za samostojno delo ter doseganje pričakovanih rezultatov. Zato vodje na podlagi osebnostne moči usmerjajo člane projektne ekipe v medsebojne povezave med aktivnostmi in delom ter v rezultate.

Prav zato, ker v projektu sodelujejo različni strokovnjaki, je vodenje še toliko zahtevnejše. Zato je zelo pomembno, da vodja člane svoje ekipe dobro spozna, da lažje razume njihove potrebe in jim posledično tudi prilagodi način vodenja.

3.3.1 Kadrovanje

Namen ustreznega kadrovanja je hitro in strokovno reševanje problemov, ki nastopijo v projektu ter realizacija predvidenih ciljev. Ključno vlogo pri izvajanju projekta ima nedvomno projektna ekipa, katere osnovno načelo je doseči visoko kakovost »outputa«. Planiranje njenih članov je treba opraviti pred njenim formiranjem. Pri tem kombiniramo kriterije strokovnega znanja posameznikov, organizacijskih sposobnosti, izkušenj, inovativnosti, dinamičnosti, odločnosti in drugih osebnostnih lastnosti, ki so si med seboj privlačne, saj razlike v idejah, razmišljanjih in mnenjih posameznikov lahko prispevajo k dodani vrednosti končnega izdelka/storitve projekta.

Sestavljanje projektne ekipe je pomembna veščina. Cilj je razporediti prave sodelavce na ustrezna delovna mesta, da bi pri delu dosegli čim večji uspeh in skladne medsebojne odnose. Zelo je pomembno, da so člani ekipe premišljeno izbrani ter da se med seboj tudi osebno ujemajo. Pripravljeni morajo biti na medsebojno sodelovanje, posamezniki in tudi ekipa kot celota. Če ekipa ni ustrezno sestavljena, posamezni člani prispevajo manj, kot so sposobni. Tudi odločitve takšne ekipe so manj premišljene in pogosto tudi neustrezne, zato lahko nastanejo težave. Andrejčič in drugi (1994, str. 126) navajajo, da disharmonija ekipe nastane tudi v primeru, če je kak njen član, ki je sicer nadarjen, postavljen na delovno mesto, za katerega ni specializiran oziroma mu ne ustreza. Ko so člani ekipe izbrani, se jih razporedi, nato sledi usposabljanje in specializiranje.

Z vidika vsebine dela v ekipi je najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami ekip:

- ekipe za opravljanje delovnih nalog, ki se navadno pojavljajo na nižjih ravneh;
- ekipe za reševanje problemov – strateške ekipe, ki so tipične za višje ravni;
- projektne ekipe;
- ekipe za strategijo (Andrejčič in drugi, 1994, str. 155).

Meredith in Mantel (1995, str. 121-122) pravita, da imajo člani iste projektne ekipe podobne lastnosti, med njimi so najpomembnejše naslednje:

- visoka strokovnost članov ekipe, ki omogoča samostojno reševanje tehničnih problemov, ne da bi pri tem zaprosili za pomoč od zunaj;
- občutek za organizacijska razmerja med projektom ter poslovno – funkcijskimi enotami in ostalimi projekti;
- usmerjenost k reševanju problemov s celovitim pristopom;
- usmerjenost k ciljem namesto k aktivnostim;
- visoka samozavest članov ekipe, da lahko priznajo svoje napake ter opozorijo na napake ter na tveganja ravnatelja.

Za sestav ekipe je odgovoren vodja. Nekateri vodje imajo za izbiro sodelavcev zelo dober instinkt. Nekateri za svoje sodelavce izberejo prijatelje, kar ni napačno, če imajo le – ti željeno strokovnost. Uspešni vodje so sposobni izbrati prave sodelavce.

3.3.2 Motiviranje projektne ekipe

Uspešen vodja je tisti, ki zna svoje sodelavce motivirati in nanje vplivati. Z motiviranjem mora doseči, da člani ekipe pokažejo pri strokovnem delu vse svoje sposobnosti za doseganje odličnih rezultatov dela. Vendar to nalogo lahko opravi le tisti vodja, ki je motiviran, saj je znano dejstvo, da nemotiviran vodja težko spodbuja svoje sodelavce.

Ekipa je bolj razvita, bolj komplicirana organizacija dela, ki lahko daje boljše rezultate, obenem pa je bolj občutljiva na rušilne vplive. Že sama narava dela na projektu zahteva ekipno delo, saj v njemu sodelujejo različni strokovnjaki, ki opravljajo svoje delo, zaradi prepletenosti delovnih nalog pa si pomagajo tudi medsebojno (Rozman, 2005, str. 6). Dejavniki, ki odločajo o učinkovitosti ekipe, so naslednji:

- **Jasen in navdušujoč cilj**

Ekipa mora imeti neko skupno vizijo, ki je dovolj jasna vsem članom in so jo tudi sprejeli za svojo. Ta vizija ekipe mora biti usklajena z opredelitvijo poslanstva organizacije, katere del je ekipa. Skupna vizija navdihuje in usmerja dejavnost posameznika. Da pa jo člani sprejmejo, mora biti obenem tudi racionalna in realistična.

- **Struktura, ki ustreza nalogi**

Struktura ekipe mora biti usklajena z delovno nalogo. Ekipe za izvajanje delovnih nalog morajo imeti strukturo, ki temelji na jasnih načrtih za delo. Ključna je jasna opredelitev delovnih nalog in nedvoumna razdelitev vlog.

- **Kooperativna klima**

Kooperativno klimo je mogoče razumeti kot »teamski duh«, torej kot lojalnost in predanost ekipi. Podlaga za ustvarjanje spodbudne, kooperativne klime v ekipi je ustrezno opredeljena delovna naloga s ciljem ali cilji, ki jih je ekipa sprejela kot dobre. Drugi element za ustvarjanje kooperativnega vzdušja v ekipi je visoka stopnja zaupanja med člani. Če vlada visoka stopnja zaupanja, so člani ekipe osredotočeni na delovno nalogo. Če zaupanja ni, se medsebojne komunikacije pokvarijo in odnosi politizirajo. Člani se ne počutijo več samozavestni, prednost dobijo osebni cilji.

- **Usposobljeni člani**

Ekipa je pri izvajanju dodeljene delovne naloge uspešna le, če so njeni člani za nalogo ustrezno usposobljeni. Delovni nalogi mora biti podrejena struktura usposobljenosti članov ekipe.

- **Spodbudno vodenje**

Vodenje ekipe je nedvomno kritični dejavnik njegove uspešnosti, saj je po definiciji vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji (Kavčič, 1991, str. 209).

- **Zunanja podpora in priznanje**

Ekipa ne deluje zunaj kraja in časa niti zunaj socialnega konteksta. Dinamika dela v ekipi je precej pod vplivom tega, koliko priznanja le – ta dobi iz svojega okolja znotraj podjetja in tudi koliko iz okolja podjetja v celoti. Zunaj ekipe so ljudje, ki od nje nekaj pričakujejo, ki ji nekaj nalagajo, ji postavljajo zahteve ter presojujejo njeno uspešnost. Zunanja podpora se najjasneje izraža v tem, ali ekipa dobi potrebna sredstva (denar, materiale, ljudi) ali ne.

Ustvarjanje ekipno zasnovane organiziranosti podjetja/ustanove je potrebno razumeti kot poslovno strategijo, ki naj bi predvsem izboljšala operativni nivo poslovanja podjetja/organizacije. Ekipo moramo gledati kot sredstvo, ki omogoča, da se zaposleni bolj tvorno vključijo v upravljanje svojega področja poslovanja. Ekipi mora biti omogočeno, da odloča o stvareh, ki zadevajo njen del poslovanja, ne da samo daje priporočila in predloge na višje nivoje hierarhije podjetja/ustanove. Ekipe se mora razumeti kot organizacijske stalnice in ne začasne odgovore na probleme. Ena od najbolj pomembnih stvari je, da se razume in ve, da je uvedba ekipno zasnovane organiziranosti povezana s spreminjanjem podpirajočih sistemov, kot so: informacijski, izobraževalni, kadrovski in drugi.

Bernik in drugi (1999, str. 99-101) navajajo naslednja načela ekipno zasnovane organizacije:

- Vsak od zaposlenih mora sodelovati v vsaj eni ekipi.
- Če posameznik dobi več znanja in informacij, se lažje in kvalitetneje vključi v proces izobraževanja. Ne moremo pričakovati, da bo ekipa uspešno reševala probleme ali opravljala svoje delo, če njeni člani nimajo dovolj informacij o problemih in dovolj znanja za njihovo reševanje. Odrekanje informacij in znanja ekipi je podobno, kot da bi zahtevali, naj mizar izdelava mizo brez orodja.
- Ljudje, ki opravljajo določeno delo, so običajno najboljši vir za izboljšanje tega dela. Čeprav bodo vedno obstajala dela, pri katerih bo primerno, da specialisti svetujejo in rešujejo probleme, pa mnoge rešitve lahko izvršijo zaposleni, ki so najbližje tistemu delu.
- Prikaz rezultatov delovanja ekipe vodi k večji motiviranosti njenih članov. Brez povratnih informacij člani ne vedo, kako delajo. Kadar ne vedo, kako delajo, ne obstaja evidenten razlog za izboljšanje dela; zato določene vrste kontrole nadrejenih pogosto postanejo nepotrebne.
- Ekipa naj stalno izboljšuje svoj delovni proces tako, da ga proučuje, analizira in spreminja. S študijem procesa ustvarjamo znanje, ki poveča možnosti za izboljšave. (Mnogo problemov kakovosti je rezultat slabo načrtovanih delovnih procesov.)
- Ekipa predstavlja pomembno socialno skupino, ki nudi občutek pripadnosti ter večje varnosti in daje priznanje posamezniku za prispevek, ki ji ga ta daje, kar poveča samospoštovanje in razvoj osebnosti vsakega njenega člana. Ekipa je zanimiva zato, ker ima svoje lastne cilje in skupno zadovoljstvo, če skupaj uspejo doseči postavljene cilje.
- Člani ekipe naj izberejo lastne cilje, ker so najbolj uspešni cilji tisti, ki jih ekipa izbere sama. Ravnanje mora preveriti, da ti izbrani cilji niso v nasprotju z vrednotami podjetja/ustanove in da prispevajo k ciljem celotnega podjetja/ustanove. Četudi so si ekipe postavile zelo neumne cilje, je bolje, da to ugotovijo same, kot da jim jih določijo z vrha hierarhije.
- Sprememba kulture podjetja je povezana s spremembo navad zaposlenih. Spreminjanje navad zaposlenih pomeni spreminjanje obnašanja zaposlenih in se izvaja z mentorstvom. Vsaka ekipa ima svojega mentorja, ki kot objektivni opazovalec delovanja ekipe strokovno pomaga in daje povratne informacije v zvezi z izvajanjem izboljšav.

- Ljudje praviloma delajo bolje in kvalitetneje, če za delo dobijo primerno priznanje. Vsak potrebuje priznanje, naj bo to direktor, delavec v proizvodnji ali na drugem delovnem mestu. Še posebej pomembno vlogo imajo nagrade in priznanja in so stimulacija za posameznikovo spremembo obnašanja. Priznanja pospešijo in vzdržujejo spremembo obnašanja.

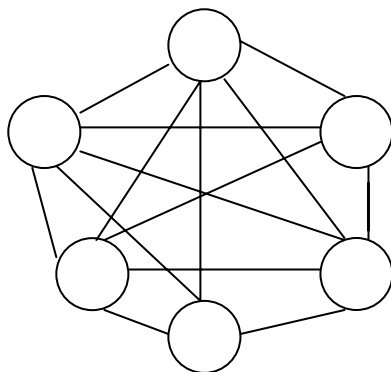
Denny (1997, str. 99) navaja osem načel, kako ustvariti motivirano ekipo:

- omogočiti ekipi dobre delovne razmere,
- pojasniti ekipi poslanstvo podjetja,
- pokazati ekipi njen cilj,
- misliti na posamezne člane ekipe,
- podpirati identiteto ekipe,
- s člani ekipe deliti veselje nad uspehom in priznanje zanj,
- zagotoviti, da bo ekipa pozitivna,
- postati vodja, ki zna motivirati svojo ekipo.

3.3.3 Komuniciranje

Na komuniciranje v projektu pomembno vplivajo značilnosti ravnanja projekta. S komuniciranjem vodje vplivajo na sodelavce in je nujno potrebno za dobro izvajanje funkcij. Komuniciranje navadno poteka **vodoravno**, pri tem sodelujejo vsi člani ekipe. Za delo ekipe je zato značilno **komuniciranje po vseh kanalih**, ki ga lahko prikažemo z naslednjo sliko:

Slika 17: Komuniciranje v projektni ekipi med vsemi člani



Vir: Rozman, 2005, str. 32

Pri ekipnem delu pa ni nujno, da vsi člani ekipe komunicirajo v enakem obsegu. V ekipi se pogosto pojavlja vodja ekipe, ki ima pogostejše komunikacije, ki so v manjši meri tudi hierarhične. Pri tem se lahko vodja tudi izmenjava, kar prav tako vpliva na komuniciranje.

Pri komuniciranju v ekipi je pogosto prisotno **neformalno komuniciranje**, ki ni vnaprej določeno, zato tudi posega v področja, ki niso neposredno povezana z reševanjem konkretnih problemov ali sprejemanjem konkretnih odločitev.

Komuniciranje v ekipi je pretežno **ustno** in velikokrat poteka v obliki sestankov. Ta način komuniciranja je eden temeljnih načinov ekipnega komuniciranja.

Za dober potek komunikacij v ekipi morajo biti izpolnjeni zlasti naslednji pogoji:

- medsebojno spoštovanje članov ekipe,
- prizadevanje za razumevanje drugih članov, vživetje vanje,
- odprtost odnosov med člani, odkritosrčnost (Rozman, 2005, str. 32).

Najpogostejši problemi v komuniciranju članov v ekipi pa so:

- nepripravljenost članov za izmenjavo informacij;
- vodja ekipe preveč komunicira s posameznimi člani oziroma z ožjim delom ekipe;
- vodja ne deluje demokratično: na primer na sestankih uveljavlja svoj hierarhičen položaj;
- člani ekipe ne povedo slabih novic, kar povzroča povečevanje problemov in posledično zahteva poseg hierarhije v reševanje;
- člani ekipe želijo, da bi le – ta delovala homogeno, zato velikokrat ne izrazijo svojih dvomov v ustreznost poznavanja problemov ali v pravilnost rešitev. Tako pride do pojava »groupthink«, ko se člani drug na drugega zanašajo, da drugi mislijo, da je rešitev ustrezna. Posledica tega je, da ekipa sprejema slabe rešitve (Rozman, 2005, str. 32).

Pri projektne delu so dobre, ustrezne komunikacije ključnega pomena. Z velikostjo in kompleksnostjo projekta se njihova pomembnost še povečuje. Odločitve na podlagi komunikacij, ki so sprejete na različnih nivojih projekta, imajo lahko močan vpliv na nadaljnji potek aktivnosti projekta, zato je nujno, da so pravilne. Pogoj za to pa je, da so informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za izvajanje konkretnih nalog, dostopne, prav tako pa mora vodja zaposlenim omogočiti dostop tudi do informacij o širšem kontekstu dela, kot so na primer cilji in napredek projektne dela. (Naša naloga je... Pred sabo imamo projekt, ki vsebuje... Od nas je odvisno, ali bomo itd.). Zelo pomembno je, da so informacije ustrezne ter sporočene ob pravem času in na pravem mestu.

3.3.4 Vodenje

Ključnega pomena za uspešno izveden projekt je ravnateljstvo, še zlasti pa vodenje. Če je vodenje dobro, se pokaže na članih ekipe. Ti so samozavestni, čutijo se pomembne, veliko jim pomenijo znanje in strokovnost ter osebne lastnosti sodelavcev, čutijo se kot del celote, delo jih zanima.

Pri vodenju projektov vodja sodelavce povabi k odprti razpravi in jih spodbuja, da tudi oni prispevajo k temu, da bo naloga čim boljše opravljena. To mu uspe tako, da:

- zaposleni dobijo jasno začrtana in nenasprotujoča si merila. Vodja jim začrta okvir delovanja in pravila, na katera se lahko zanesejo – tako vedo, kaj se od njih pričakuje. (Na primer: Denarja za realizacijo projekta imamo... Pri delu bomo morali upoštevati... Na voljo bomo imeli štiri dodatne ljudi itd.)
- se zaposleni počutijo sprejete. Vodja z njimi ravna prijazno, jih posluša, vpraša jih o njihovih zamislih in občutkih ter spoštuje njihovo dostojanstvo. (Na primer: Če vas prav razujem, vi mislite, da... Po vašem mnenju je torej... Ti torej izhajaš iz itd.)
- zaposleni vidijo, da se od njih pričakuje ustvarjalnost in strokovnost. Vodja jih spodbuja k razmišljanju in iskanju ugodne rešitve. (Na primer: Mislite, da bi lahko pri tem... Koliko bi lahko prihranili, če bi... itd.)

Če vse navedeno vodja pri svojem delu upošteva, mu ni treba več ukazovati. Z neposrednostjo, natančnim informiranjem in upoštevanjem mnenj svojih podrejenih ustvarja prijazno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in sprejete. V odnosih z zaposlenimi se osredotoča na objektivne okoliščine in ne dovoli, da se razprava razvije v osebne prepire.

Za projekt so pomembne naslednje značilnosti vodje ekipe (Rozman, 2005, str. 30):

- s svojo prepričanostjo v pomembnost in zahtevnost projekta ter v doseganje ciljev projekta potegne člane za seboj,
- zna prikazati pomen projekta članom in drugim,
- nanj se člani ekipe lahko zanesejo, vedo, da dela v dobro vseh in mu zaupajo,
- zna obvladovati samega sebe (angleško: management of self), pozna svoje sposobnosti in slabosti in svoje napake tudi priznava.

Vodenje v projektu je participativno, demokratično, to je nujno že zaradi narave projektne dela. Za participativno vodenje so značilne naslednje lastnosti (Rozman, 2005, str. 27, 30):

- vodenje ne gradi na položaju, temveč na osebnostih lastnostih;
- skupno planiranje in kontroliranje rezultatov, izbira načina dela pa je prepuščena članom;
- pomemben je vsak posameznik ekipe ter njegovo mnenje;
- spodbujanje ekipnega dela in sodelovanja ter graditev ustrezne kulture;
- participativni vodja spodbuja razpravo, dokler ni doseženo soglasje; ukrepa le izjemoma – če soglasja ni mogoče doseči ali če so zadeve nujne, nihče ni dokončen razsodnik;
- vodja daje ekipi vse potrebne informacije o poteku projekta;
- navzven deluje ekipa enotno;

- med člani ekipe se vzpodbuja medsebojna pomoč pri delu;
- ustvarjalnost pri delu se spodbuja s tehnikami ustvarjalnega razmišljanja;
- o konfliktih se razpravlja in se jih tudi razrešuje (bodisi skupaj ali posamično s posamičnimi člani);
- vodja je članom ekipe na razpolago, njegovo vodenje teži k čim manjši formalnosti odnosov;
- vodenje je usmerjeno v zadovoljstvo, razvijanje in uveljavljanje zmožnosti članov;
- vodenje predpostavlja člane ekipe po teoriji Y – ljudje reagirajo tako, kot na njih vplivaš. Ljudje niso leni in nesposobni (zanje McGregor meni, da radi sodelujejo, zato razlaganje nalog in kontroliranje ni potrebno. Velja samokontrola. Meni, da prav ravnatelji s svojim načinom ravnanja naredijo delo manj zanimivo in s tem ljudi, ki so po mnenju McGregorja »rojeni« v skupini Y, preusmerjajo v skupino X);
- ravnatelj preprečuje povratno delegiranje (manj delavni člani prikažejo svoje delo kot preveč zahtevno, češ da bi ga lahko vodja opravil sam, če bi vodja na to pristal, bi bil preobremenjen, posamezni člani pa nedelavni, kar bi vplivalo na moralo ekipe);
- kritika vodje je konstruktivna in izrečena na ustrezen način (vodja pogosto uporablja pohvale in graje);
- komuniciranje je v glavnem ustno in poteka po načelu vseh kanalov;
- vodja člane vedno podpira v idejah in v njihovih prizadevanjih;
- motiviranje in nagrajevanje je vezano na ekipo in projekt kot celoto.

Takšen vodja deluje na podlagi **karizme**, s katero doseže spoštovanje in zaupanje; na podlagi **inspiracije** (navdihuje visoka pričakovanja, izraža pomembne namene na enostaven način), **intelektualne stimulacije** (s katero razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov) in na podlagi **upoštevanja posameznika**, pri čemer kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, ga uvaja in mu svetuje.

Karizmatični vodja ima svoj slog vodenja:

- vodi brez prisile,
- ni tiran,
- je pravičen,
- ima jasno vizijo in cilje,
- s svojim samozavedanjem in globoko vero v svoje ideje prepriča tudi druge,
- zaveda se svojih zmožnosti,
- deluje na posameznike in na množice ter z njimi vzpostavlja nevidne vezi,
- ima pozitivno energijo, katere se zaveda,
- razmišlja pozitivno,
- ima lestvico vrednot,
- je izjemno komunikativen,
- zna prisluhniti,
- zna motivirati,

- navdihuje druge,
- se vedno zaveda, da je s svojimi karakternimi lastnostmi in s svojim vedenjem vzornik drugim,
- se jasno zaveda misije delovne organizacije, ekipe,
- je ambiciozen,
- spoštuje in upošteva druge,
- je lojalen,
- je obziren,
- se zaveda pomena duhovnosti, tudi svoje,
- verjame, ima vero,
- ima srčno kulturo,
- njegov zunanji videz odlikava njegovo »urejeno« notranjost (Kneževič, 2002 str. 180-181).

Ekipni vodja mora biti odločen poznavalec medosebne komunikacije. Bistvo ekipnega dela in vodenja je dobra in kvalitetna komunikacija, brez katere se ekipa hitro spreminja ali v nepovezано množico ali v strogo hierarhizirano avtoritativno maso, v kateri prevladujejo enosmerne komunikacije. Tako se začne ekipa vse bolj ukvarjati sama s seboj, namesto da bi se ukvarjala s problemi, zaradi katerih obstaja. Zato marsikatera ekipa traja le malo časa, še manj časa pa dobro deluje. Zato je zelo pomembno, da vodja svojo ekipo vzdržuje, jo obnavlja in stalno servisira (Brajša, 1983, str. 168-169).

4 POVZETEK KLJUČNIH RAZLIK MED RAVNANJEM POSLOVNIH FUNKCIJ IN RAVNANJEM PROJEKTOV

4.1 KLJUČNE RAZLIKE MED POSLOVNIMI FUNKCIJAMI IN PROJEKTOM

Bistvena razlika med projektom in ponavljajočo se proizvodnjo je v **trajanju dejavnosti**. Medtem ko se projekt pojavlja začasno in je tudi časovno omejen (traja le od začetka pa do svojega zaključka), imajo poslovne funkcije nedoločen čas obstoja. Posledica tega je, da med ravnanjem projektov in ravnanjem poslovnih funkcij pogosto prihaja do nasprotij: medtem ko si ravnatelji poslovnih funkcij prizadevajo doseči najboljše rezultate, kar pa terja daljši čas, pa projektni ravnatelji zahtevajo doseganje zastavljenih rokov.

Za poslovne funkcije je značilna **hierarhična organizacijska struktura**, ki se od **nehierarhične organizacije**, ki je značilna za projekte, razlikuje predvsem v usklajevanju. V hierarhični obliki je to direktno: oseba na višjem položaju usklajuje osebe na (neposredno) nižjem položaju. Na projektu, ko so ljudje zaposleni na isti ravni, pa je usklajevanje predvsem prostovoljno.

Poslovno – funkcijska **ekipa** je stalna, v njej se vzpostavljajo močnejše medsebojne vezi in se oblikuje skupinska identiteta. Poudarek je na napredovanju posameznika. Projektna ekipa je sestavljena začasno, članstvo v njej je kratkoročno, člani se med seboj vedno ne poznajo dobro, od njih pa se zahtevajo takojšnji rezultati. Cilj je doseči uspešen zaključek projekta v planiranem času z razpoložljivimi sredstvi. Ostale pomembne razlike med poslovnimi funkcijami in projektom prikazuje naslednja tabela.

Tabela 6: Razlike med poslovnimi funkcijami in projektom

POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKT
Obstoj: nedoločen čas	Začasen obstoj (do zaključka projekta)
Tipična hierarhična struktura	Nehierarhična organizacijska struktura
Manjša stopnja delitve dela	Visoka stopnja delitve dela
Delo dodeljeno posameznikom	Delitev dela med člani
Ekipa: stalna	Začasna
Rutinska serijska proizvodnja	Posamični proizvodi ali storitev
Ponavljajoča se proizvodnja	Zaključen proizvod ali storitev
Pomembno skupno trajanje del	Pomemben končni rok trajanja projekta
Čim manjša je skupna poraba časa	Nepomembno trajanje vseh del, pomemben končen rok
Cilj skupine enak cilju združbe	Specifičen cilj ekipe
Delo dodeljeno posameznikom v izvedbo	Delitev dela med člani
Zaporedne delovne naloge	Mnoge aktivnosti tečejo vzporedno oziroma prepletanje aktivnosti. Vzrok: časovna omejenost
Individualna odgovornost	Odgovornost zase in za ekipo
Neznan uporabnik konkretnega proizvoda	Vnaprej znan uporabnik končnega proizvoda
Neaktiven uporabnik	Uporabnik kot aktiven član projekta
Neformalno definirano delo	Formalno definirane faze
Skupinsko opravljanje delovnih nalog	Ekipno delo
Zahteve za delo po direktivi	Spodbujanje razprave za reševanje problemov
Uspešnost merjenja z uspehom podjetja	Uspešnost delovanja ekipe
Sodelavci ne spremljajo dogajanja v podjetju	Neposredna udeležba članov ekipe pri dogajanju
Neznatna fleksibilnost	Visoka fleksibilnost
Počasno prilagajanje na spremembe okolja	Hitro prilagajanje spremembam v okolju

4.2 KLJUČNE RAZLIKE V RAVNANJU POSLOVNIH FUNKCIJ IN PROJEKTOV

4.2.1 Razlike v ravnanju med poslovnimi funkcijami in projektom

Najpomembnejša razlika v ravnanju med poslovnimi funkcijami in projektom je v tem, da ravnatelj poslovnih funkcij ve več od svojih podrejenih, medtem ko ve ravnatelj projekta o vsebini dela manj od podrejenih kolegov. Razlika v ravnanju med poslovnimi funkcijami in projektom se pojavi tudi v fazi planiranja, pri čemer je plan dela v poslovnih funkcijah fiksni, medtem ko je pri projektih dinamičen, vendar se le – ta ne pripravlja zato, da bi se spreminjal. V poslovnih funkcijah so delovne naloge zelo podrobno razdeljene, medtem ko je v projektih delitev delovnih nalog manj podrobna. Ravnanje v poslovnih funkcijah je nekoliko enostavnejše kot pa ravnanje v projektih, saj gre za veliko tehnično delitev del, ki so pretežno rutinska, projekti pa so sestavljeni iz različnih kompleksnih nalog, ki se med seboj prepletajo in jih ravnatelj projekta ne pozna tako podrobno kot specialisti, ki jih izvajajo. Posledica tega je, da je v projektih, za razliko od ponavljajoče se proizvodnje, potrebno delegiranje na različnih področjih dela, zato lahko nastanejo veliki koordinacijski problemi. Preglednejše omenjene razlike prikazuje tabela 7:

Tabela 7: Razlike v ravnanju poslovnih funkcij in projektov

RAVNANJE splošne ugotovitve	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Ravnatelj v ponavljajoči se proizvodnji ve o vsebini dela več od podrejenih.	Ravnatelj projekta ve o vsebini dela manj kot podrejeni.
Planirane aktivnosti vključujejo odločanje glede na razpoložljive vire, ki so potrebni za sprejemanje odgovornosti na določenem oddelku.	Plan je nujno potreben – že zaradi samega dela in zaradi sprejemanja odločitev. Na podlagi planiranih rokov, razpoložljivih virov sprejema projektni ravnatelj odločitve.
Plan dela se ne spreminja.	Plan projekta je dinamičen.
Delovne naloge so podrobno razdeljene.	Delovne naloge so razdeljene manj podrobno.
Ravnanje je manj zahtevno, ker so številna dela rutinska.	Zaradi raznolikosti aktivnosti in sodelujočih v projektu je ravnanje projekta dokaj zahtevno.
Usklajevanje je zelo formalno in direktivno.	Usklajevanje je manj direktivno in manj formalno. Gre za usklajevanje med strukturami in okoljem ter procesi.
Koordinacijski problemi so neznatni.	Koordinacijski problemi so veliki.
Delegiranje nalog je omejeno.	Delegiranje poteka na mnogih področjih.

4.2.2 Razlike v kadrovanju zaposlenih v poslovnih funkcijah in projektih

Poslovne funkcije oziroma ponavljajoča se proizvodnja se največkrat odvija v velikih podjetjih, ki zaposlujejo veliko število ljudi, od katerih se zaradi enostavnosti del navadno ne zahteva visoka izobrazba, medtem ko v projektu navadno sodeluje manjše število ljudi, ki je praviloma odvisno od velikosti projekta. Ti so po navadi visoko specializirani, saj le na ta način lahko izvajajo zahtevne neponovljive naloge, s katerimi uresničujejo cilje projekta. Preglednejše razlike v kadrovanju so prikazane v tabeli 8:

Tabela 8: Razlike v kadrovanju med poslovnimi funkcijami in projektom

KADROVANJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Veliko število zaposlenih	Majhno število zaposlenih
Velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile	Večinoma visoko izobraženi specialisti
Ozko strokovno znanje kadrov	Širše strokovno znanje kadrov

4.2.3 Razlike v motiviranju zaposlenih v poslovnih funkcijah in projektih

Ker je vodenje v projektih demokratično, se vodja pred odločitvami navadno posvetuje s sodelavci, saj jim zaupa. Za dosežene uspehe jih običajno javno pohvali, medtem ko o nepravilnostih pri izvajanju aktivnosti posameznega člana opozori brez prisotnosti ostalih. Za uspešno opravljeno delo so lahko projektni delavci materialno nagrajeni. Popolnoma drugače pa je pri poslovnih funkcijah, kjer delavci večinoma svoje delo opravljajo frustrirano, saj svojega nadrejenega navadno ne marajo preveč. Podrobnejše razlike v motiviranju prikazuje tabela 9:

Tabela 9: Razlike v motiviranju med poslovnimi funkcijami in projektom

MOTIVIRANJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Vodja o vsebini dela vse ve.	Vodja vpraša za mnenje.
Vodja sodelavcem ne zaupa.	Med vodjo in sodelavci je zaupanje obojestransko.
Vodja podrejene pogosto kritizira.	Pravilna kritika, torej povratna informacija kot graja se izreka na štiri oči.
Vodja podrejenih sodelavcev nikoli ne pohvali.	Vodja sodelavce pohvali: pohvala je pozitivna povratna informacija, ki se lahko izreče tudi javno.

Nadaljevanje na naslednji strani

Nadaljevanje tabele

MOTIVIRANJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Vodja poskrbi, da informacije ne krožijo prosto.	Vodja ponudi sodelavcem vse potrebne informacije, ki jih pri delu potrebujejo, hkrati pa jih tudi seznanj, zakaj je njihov prispevek pri delu tako pomemben.
Nagrada za delo je denarno plačilo, ki temelji na učinkovitosti.	Občasna plačila, ki temeljijo na izloških in porabi časa.
Malo zaposlenih je zadovoljnih z delom, veliko jih svoje delo opravlja frustrirano.	Velik del sodelavcev je zadovoljen z delom, člani projektne ekipe so delu predani in v njem navadno uživajo.

4.2.4 Razlike v komuniciranju med poslovnimi funkcijami in projektom

Zaradi demokratičnega vodenja projektov je tudi komuniciranje med člani projektne ekipe veliko bolj sproščeno od komunikacij, ki potekajo v poslovnih funkcijah, te so večinoma enosmerne, direktivne. Zaradi enosmernosti komunikacij le – te v poslovnih funkcijah potekajo hitreje kot pri projektih, tam potekajo krožno, vendar je rezultat pri obeh bistveno drugačen. V poslovnih funkcijah je sprejemnik sporočila v neenakopravnem položaju z oddajnikom, zato navadno v nasprotju s komunikacijami ob projektu do dogovora med sprejemnikom in oddajnikom sporočila ne pride. Podrobnejše razlike v komunikacijah prikazuje tabela 10:

Tabela 10: Razlike v komuniciranju med poslovnimi funkcijami in projektom

KOMUNICIRANJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Komuniciranje je hierarhično.	Komuniciranje je vodoravno.
Komuniciranje je enosmerno.	Dvosmerno in krožno komuniciranje: med članoma komunikacije se nenehno izmenjujeta vlogi oddajnika in sprejemnika; oziroma v komuniciranju sodelujejo vsi člani ekipe.
Sporočila potujejo v navpični smeri: njihova vsebina so ukazi in poročila o opravljenem delu.	Vsebina komuniciranja so razlage, predlogi, pojasnjevanje, dogovarjanje.

Nadaljevanje na naslednji strani

Nadaljevanje tabele

KOMUNICIRANJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Zaradi enosmernosti komunikacije potekajo navadno hitreje.	Komuniciranje traja dlje časa (sestanki).
Sprejemnik sporočila je v neenakopravnem položaju v primerjavi z oddajnikom, praviloma je sprejemnik informacij hierarhično nižje.	Oddajnik in sprejemnik(i) so v enakopravnem položaju.
Notranje komunikacije so okorne.	Komunikacijske mreže so učinkovite in neformalne.

4.3 KLJUČNE RAZLIKE V VODENJU POSLOVNIH FUNKCIJ IN PROJEKTOV

Ključne razlike v vodenju poslovnih funkcij v primerjavi z vodenjem projektov so predstavljene v tabeli 11:

Tabela 11: Razlike v vodenju med poslovnimi funkcijami in projektom

VODENJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Avtokratično vodenje	Demokratično vodenje
Vodenje po teoriji x	Vodenje po teoriji y
Določen močan vodja	Člani v vodenju sodelujejo
Odločanje enega vodje	Ekipno odločanje
Izražanje moči	Zaupanje in prijateljstvo
Ve se, kdo je glavni in kdo podrejeni; ve se, kdo odloča in kdo izvaja.	Vodja išče mnenja sodelavcev in jih spodbuja, da sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju.
Brezpogojna poslušnost	Pomoč nadrejenega
Ukazovanje, zahteve	Ustvarjalnost, priznanje
Nadzor	Samoiniciativa, odprta diskusija
Prisila	Dostop do informacij
Kazen	Varnost, spodbujanje
Konflikt	Jasna merila oziroma okviri delovanja
Ozračje nezaupanja	Sprejetost, poslušanje
Grožnja	Samonadzor, samoocenjevanje
Kritika na osebni ravni	Osebna odgovornost

Nadaljevanje na naslednji strani

Nadaljevanje tabele

VODENJE	
POSLOVNE FUNKCIJE	PROJEKTI
Skupno reševanje problemov	Samostojno reševanje problemov
Vodje verjamejo, da so zaposleni motivirani za delo v glavnem zaradi denarja.	Vodja verjame, da so ljudje pripravljeni trdo delati, da so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade.
Vodja vztraja pri določenih merilih in standardih.	Vodja je prilagodljiv.
Avtokrat (zahteven, nepopustljiv, nespreten, trd in neizprosen, sili zaposlene k doseganju majhnih ali prevelikih rezultatov).	Demokrat (kolegialen in do sodelavcev prijazen).
Avtokrat delo strogo nadzira	Demokrat sodelavce vpraša: «Kaj potrebujete, da boste lahko dobro opravljali svoje delo?»
Pomanjkljivo znanje o vodenju	Temeljito znanje o vodenju projekta
Redke skupinske odločitve	Pogoste ekipne odločitve
Vodstvenega potenciala navadno ni možno zamenjati.	Vodstveni potencial je možno zamenjati.
Vodja usmerjen vase	Vodja usmerjen v sodelavce in v delo
Zaposlenim delovne naloge velikokrat niso popolnoma jasne.	Vodja zaposlenim jasno pove, kaj od njih pričakuje.
Transakcijsko vodenje	Transformacijsko vodenje

Prav v fazi uveljavljanja projekta, v vodenju, prihaja do največjih razlik v primerjavi z vodenjem poslovnih funkcij, saj projekti zahtevajo drugačen način vodenja kot serijska ali množinska proizvodnja. Okoliščine na projektu se nenehno spreminjajo, zato je nujno, da je pozornost usmerjena na dano situacijo, ne na posameznega vodjo. Participativni vodja ima sposobnosti, da zna oceniti dano situacijo in se ji tudi z načinom vedenja in vodenja prilagoditi. Takšen način vodenja vsebuje navdih; s svojim načinom dela pa vodja sodelavce motivira – spodbuja, da bi dosegli čim višje cilje. Pri tem je vodenje projekta usmerjeno na nalogo in na sodelavce, ki sestavljajo projektno ekipo.

Za poslovne funkcije pa je značilno transakcijsko vodenje; vodja deluje na podlagi nagrajevanja, saj podrejenim obljublja nagrade za uspehe, pri delu aktivno spremlja dogajanja in išče odmike od pravil in standarov. Načeloma v dogajanje ne posega, razen če standardi niso doseženi. Pri svojem delu se vodja odpoveduje odgovornosti in izogiba ekipnemu delu, kar je popolnoma nasprotno z načinom vodenja projektov.

SKLEP

Ravnatelj je nedvomno poklic, ki zahteva od ljudi, ki ga opravljajo, visoko stopnjo profesionalnosti, sposobnosti in takšnih osebnostnih lastnosti, s katerimi zmore biti kos vsakodnevnim poslovnim dogodkom. Vodenje se razlikuje od ravnateljstva, je samo del ravnalne funkcije in je neformalni organizacijski proces, vodja pa neformalna organizacijska funkcija. Oseba, ki je vodja, se mora odlikovati po tehniki vodenja. Zelo pomembne so osebnostne lastnosti (karizma) vodje. Biti mora odločen, močan, vztrajen in pogumen. Poleg tega mora imeti lastnosti, kot so: smisel za smotrnost in usmerjanje, navdušenost, prilagodljivost, prijaznost, strokovnost, inteligenca, zvestoba, nadarjenost. Imeti mora veliko znanja in izkušenj, pedagoških sposobnosti, potreben pa je tudi talent za vodenje.

V poslovnih funkcijah prevladuje avtokratičen način vodenja, ki je starejši od vodenja projektov. Zanj je značilno, da ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, zato je naloga podrejenih, da izpolnjujejo njegove ukaze. Pri takšnem vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledi dosledno uresničevanje sankcij.

Vodenje projektov pa se bistveno razlikuje od vodenja v ponavljajoči se proizvodnji. Tradicionalna vodstvena piramida pri projektih ne deluje. Potrebna je nova filozofija in tudi nove osebnostne lastnosti za premoščanje konfliktov in nesporazumov med različnimi funkcijami ob delu na projektih glede časovnih in stroškovnih zahtev. Poseben problem je doseči najkrajši možni projektni čas. Okoliščine projektov so specifične zaradi več vzrokov: kompleksnosti, negotovosti, neznanosti, novosti, težavnosti, zapletenosti in prepletenosti. Doseganje ciljev projektov pa je zelo povezano s tehniko njihovega vodenja.

Ravnanje katerekoli procesa, tudi projektnega, poteka po fazah, katerih izvajanje zagotavlja učinkovito delo, ki vodi k uresničevanju planiranih ciljev projekta. Opustitev katerekoli faze v procesu vodenja povzroči resne motnje v izvajanju nalog, pogosto pa ustavitve in prekinitve del. Zato mora vodja vedno zagotoviti izvajanje navedenega procesa. Da bi to lahko zagotovil, mora biti pooblaščen za vodenje. Pravimo, da morajo biti kompetence in odgovornosti usklajene. Da bi bil vodja kompetenten za vodenje določenih del, mora imeti avtoriteto; če je nima, tudi ne more sprejemati odgovornosti. Avtoriteta, kompetenca in odgovornost morajo biti med seboj odvisne, v ravnotežju, saj le tako vodenje poteka smotrno racionalno. Navedene ugotovitve veljajo na splošno pa tudi za vodenje projekta. Vodja projekta mora imeti potrebna pooblastila za vodenje, iz česar izhaja tudi odgovornost za izvedbo projekta. Imeti pa mora tudi ustrezno znanje: metodološko znanje, ki zajema poznavanje metodologije in metod dela, in specialistično znanje, ki zajema poznavanje konkretnega problema.

Projekti so si zelo različni po svoji velikosti in posledično po zahtevnosti njihovega ravnanja. Za vodenje projektov znotraj organizacij le – te velikokrat nimajo na voljo ustreznih kadrov, zato med svojimi zaposlenimi iščejo najprimernejše. Projekti so velikokrat slabo vodeni prav zato, ker v njih določeni vodje iz poslovnih funkcij še vedno pri svojem delu uporabljajo avtokratičen način vodenja, kar je napačno; zato na podlagi navedenega sprejemam temeljno hipotezo, da je vzrok neuspešne izvedbe projektov pogostokrat v neustreznem vodenju. Prav tako je pomembno tudi dejstvo, da projektne ekipe praviloma delujejo na ravni, ko je nad njimi še ena ali več ravni vodenja. Zato se lahko dogaja, da je njihovo delovanje pod vplivom stila vodenja, ki prevladuje v organizaciji kot celoti, a ni vedno najboljše.

Za vodenje projektov je značilno demokratično ali participativno vodenje, pri katerem želi vodja povečati učinkovitost dela na način, da vključuje v odločanje tudi svoje sodelavce in jim nudi možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev. Tega pa ni mogoče doseči z avtoriteto; usklajevanje je treba izvajati zunaj tradicionalne hierarhične piramide z dogovarjanjem, ne s prisilo. Razmerja nadrejenosti in podrejenosti se pri delu na projektu spremenijo in izginjajo. Poveča se pomen komuniciranja, ki ni več enosmerno, temveč vodoravno in krožno, poteka pretežno ustno. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor ter daje pobude in predloge. Odločitev ne sprejema sam, temveč ob aktivnemu sodelovanju sodelavcev. Na ta način vodja motivira zaposlene. Pri tem uporabi tudi karizmo, s katero prepriča sodelavce in jih spodbuja, naj mu sledijo. Vloga vodje je v povezovanju, koordiniranju in organiziranju dela. Poudarek je na spreminjanju, ustvarjalnosti in inovativnosti, nadzor v projektnem delu pa je usmerjen predvsem v usposabljanje ekipe.

Uspešno vodenje projektov je odvisno predvsem od formiranja ekipe, katere člani so specialisti različnih področij, ki se medsebojno dopolnjujejo s karakteristikami svojega vodje. Pri ekipnem delu je značilna visoka usmerjenost k ljudem in k delu, zato mora biti vodenje takšno, da vodja sodelavce inspirira, jim daje samozavest, da uveljavijo svoj način dela ter si pridobijo popolno svobodo delovanja v okviru zastavljenih ciljev. V ekipi se nekatere lastnosti posameznih članov potiskajo v ozadje, druge pa se spodbujajo in na ta način nastajajo nove vrednote. Sposobni vodje lahko s spodbujanjem, pomaganjem in zaupanjem članom ekipe dosežejo odlične rezultate ekipe in posameznikov. Najboljši rezultati dela se dosežejo, če so člani projektne ekipe razporejeni na ustrezna delovna mesta in glede na svoje ideje. Le takrat delajo navdušeno, to pa krepi zavest pripadnosti in zvestobe ekipi.

Številna raziskovanja so pokazala, da so za delovno učinkovitost in za motiviranost zaposlenih odgovorni predvsem vodje. Če je vodenje slabo, so tudi slabi, nizki delovni rezultati, prav tako je tudi nizka delovna morala. Vodja mora sodelavce znati motivirati za maksimalno prizadevanje v določeni smeri, postavljati visoke standarde strokovnega dela, hkrati pa mora tudi pokazati, da ta napor ni sam sebi namen, temveč služi kot sredstvo za uresničevanje cilja. Uporabljeni način vodenja mora vzbujati motivacijo. Najučinkovitejše

je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Prav tako naj bi bila glavna pri motiviranju podpora, ne pa kontrola.

Vodja bo med sodelavci priljubljen, če se le – ti ne bodo čutili podrejene ampak enakovredne člane. V skupino se vključujejo kot enaki med enakimi. Vodja mora sodelavce spodbujati k delu, mora biti besedno spreten, znati mora vzpostavljati prijetne odnose in ne sme vsiljevati svojega mnenja.

Ne glede na to, ali se delo odvija v poslovnih funkcijah ali na projektu, sta pomembna vloga in znanje vsakega posameznika. Dobri rezultati dela bodo doseženi z znanjem v ekipnem delu povezanih specialistov različnih strok, z upoštevanjem večje odgovornosti posameznika, samodiscipline ter ustrezne komunikacije. Poleg tega pa je za uspešno delo treba tudi:

- poznati sebe,
- poznati druge in
- spoštovati ljudi.

To velja za vodjo in za njegove sodelavce.

LITERATURA

1. Andrejčič R. in drugi.: Globalni in kadrovski management. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV,1994. 401 str.
2. Basil C. Douglas: Leadership Skills for Executive Action. New York: American Management Association, Inc., 1971. 198 str.
3. Bennis W. G., Nanus B.: Leaders: the Strategies for Taking Charge. New York: Haper Collins, 1985.
4. Bennis W. G. : On Becoming a Leader. Addison-Wesley, Reading, MA, 1989.
5. Benge E. Jackson: How to Manage for Tomorrow. Homewood: Irwin, 1975. 268 str.
6. Bernik Igor in drugi: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV, 1999. 475 str.
7. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
8. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana: DDU Univerzum, 1983. 242 str.
9. Cornford Tony, Smithson Steve: Project Research in Information Systems. Houndmills: Macmillan Presss LTD, 1996. 177 str.
10. Czinkota R. Michael in drugi: International Business, 7. izdaja. Ohio: Thomson South-Western, 2005. 782 str.
11. Daft, Richard L.: Management, 3. izdaja. Fort Worth: The Dryden Press, 1994. 824 str.
12. Daft, Richard L., Noe Raymond A.: Organizational Behavior. Fort Worth: Harcourt College, 2001. 718 str.
13. De Cenzo David A., Robbins Stephen P.: Human Resource Management – Concepts and Practices. New Jersey: Prentice – Hall, 1988. 632 str.
14. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
15. DiVanna Joseph A: Thinking Beyond Technology. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 226 str.
16. Dolžan Mitja: Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 76 str.
17. Donnelly H. James Jr., Gibson L. James, Ivancevich M. John: Fundamentals of Management, 9. izdaja. Chicago: Irwin, 1995, 719 str.
18. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
19. Hauc Anton: Organiziranje projekata. Zagreb: OOUR Novinsko – izdavačka kuća, 1982. 222 str.
20. Hayes Mike, Tomes Anne: Practical Operations Management. New York: Philip Allan, 1988. 249 str.

21. Hellriegel Don, Slocum W. John, Woodman W. Richard: *Organizational Behavior*, 8. izdaja. Cincinnati: South-Western College, 1998. 635 str.
22. Hughes Richard L., Ginnett Robert C., Curphy Gordon J: *Leadership*. Boston: McGraw-Hill, 1999. 480 str.
23. Huseman C. Richard in drugi: *Leading With Knowledge*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999. 254 str.
24. Ivancevich John M., Matteson Michael T.: *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw – Hill, 2002. 695 str.
25. Karpati Tibor: *Organizacija i vođenje poslova marketinga u organizaciji društvenog rada*. Zagreb: Školska knjiga, 1977. 218 str.
26. Kavčič Bogdan in drugi: *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Delavska enotnost in Gospodarski vestnik, 1988. 153 str.
27. Kavčič Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1991. 329 str.
28. Kliment Antun: *Poslovne pismene komunikacije*. Zagreb: Školska knjiga, 1981. 197 str.
29. Knežević A. Nuša: *Oljka; o sporazumevanju in obnašanju tudi tako govorimo*. Ljubljana: Didakta, 2002. 229 str.
30. Knežević A. Nuša: *Se znamo obnašati?*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2005. 291 str.
31. Kopelman R. E.: *Managing Productivity in Organizations*. New York: McGraw Hill, 1986.
32. Kotter J. P.: *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review, May – June 1990, str. 103-111.
33. Kujavec Renata: *Lastnosti vodij, ki vodijo uspešno podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 45 str.
34. Lipičnik Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS, 1996. 326 str.
35. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
36. Luthans Fred: *Organizational Behavior*, 9. izdaja. Boston: McGraw-Hill, 2002. 644 str.
37. Matos Silva: *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 59 str.
38. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: *Project Management: A Managerial Approach*. New York: John Wiley&Sons, 1995. 767 str.
39. Možina Stane, Florjančič Jože: *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija v sestavu VŠOD Kranj, 1986. 193 str.
40. Možina Stane: *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 354 str.
41. Možina Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
42. Možina Stane, Damjan Janez: *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.

43. Možina Stane: Vodenje sodelavcev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1994. 54 str.
44. Možina Stane in drugi: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
45. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič A. Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja, 1995. 511 str.
46. Možina Stane: Management mladih. Radovljica: Didakta, 2002. 871 str.
47. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
48. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
49. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior: Concepts – Controversies – Applications, 8. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, 1998. 675 str.
50. Robbins Stephen P.: Managing Today, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000. 650 str.
51. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior, 9. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001. 643 str.
52. Rost J. C.: Leadership for the 21st Century. Praeger-Greenwood Publishing, Westport, CT, 1991.
53. Rosenau Milton D.: Successful Project Management: A Step – by – Step Approach with Practical Examles, 3. izdaja. New York: J. Wiley, cop, 1998. 343 str.
54. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje, I. del (gradivo za učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
55. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
56. Rozman Rudi: Relationship between Management and Leadership. Oxford: EIASM, 2002. 15 str.
57. Rozman Rudi: Gradivo za predmet Teorija organizacije. Gradivo za specialistični program Management in Projektni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
58. Rozman Rudi: Projektni management (Ravnanje projektov). Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 106 str.
59. Rozman Viko, Novak Janez: Sklenitev delovnega razmerja in razporejanje delavcev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1981. 274 str.
60. Russell Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2. izdaja. London: Prentice – Hall International, 1998. 837 str.
61. Samsa Edita: Ravnanje projekta uskladitve slovenske zakonodaje z evropsko direktivo – primer pravilnika o rekreacijskih plovilih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 77 str.
62. Schermerhorn John R.: Management, 6. izdaja. New York: Wiley, cop., 1999. 524 str.

63. Sikavica Pere, Novak Mijo: Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, 1993. 643 str.
64. Stare Aljaž: Obvladovanje tveganja pri projektih. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 29 str.
65. Steers Richard M., Porter Lyman W.: Motivation and work behavior, 4. izdaja. New York: McGraw Hill, 1987. 319 str.
66. Tichy Noel: The Teachable Point of View. Journal of Business Strategy, January-February, 1998, pp. 29-33.
67. Vrhovsek Robert: Analiza vodenja projektov v razvojnem procesu Iskre transmission. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 98 str. (2 pril.).
68. Westwood Robert, Linstead Stephen: The Language of Organization. London: SAGE Publications, 2001. 370 str.
69. Whiteley Philip: Motivation. Oxford: Capstone Publishing, 2002. 116 str.
70. Wysocki K. Robert: Effective Project Management, 3. izdaja. Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2003. 464 str.
71. Zaleznik Abraham: Managers and Leaders: are They Different?. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 238 str.
72. Zidar Gale Tatjana, Gale Boris: Dialog, gibalno sprememb; Medosebno komuniciranje v podjetju. Ljubljana: GV založba, 2002. 259 str.

VIRI

1. Bernot Natan: 1. uvod v projektno vodenje. Gradivo za tečaj vodenja projektov. Ljubljana: IBE, 1989. 48 str.
2. Verbinc France: Slovar tujk, 9. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1989. 770 str.