

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**DELEGIRANJE ZADOLŽITEV, ODGOVORNOSTI
IN AVTORITETE V PODJETJU**

LJUBLJANA, JANUAR 2008

BOJAN KNEZ

Študent Bojan Knez izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom 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, januarja 2008

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT	3
2.1 Opredelitev organizacije podjetja.....	3
2.1.1 Organizacija v tehničnem smislu	3
2.1.2 Organizacija kot podjetje	4
2.1.3 Organizacija kot sestav dinamičnih razmerij.....	4
2.2 Enovita razmerja in strukture	5
2.2.1 Tehnična struktura	5
2.2.2 Komunikacijska struktura	7
2.2.3 Motivacijska struktura	8
2.2.4 Struktura moči	9
2.3 Zložena struktura	10
2.3.1 Povezovanje enovitih struktur v zloženo strukturo	10
2.3.2 Značilnosti zloženih struktur	11
2.3.3 Zvrsti zloženih struktur	12
2.4 Management.....	13
2.4.1 Opredelitev managementa	13
2.4.2 Ravni managementa	14
2.4.3 Proces managementa	15
2.4.4 Management kot odločanje.....	15
2.4.5 Management kot delegiranje	16
3 DELEGIRANJE ZADOLŽITEV, ODGOVORNOSTI IN AVTORITETE.....	16
3.1 Kaj je delegiranje	16
3.2 Zakaj delegirati	19
3.2.1 Znaki slabega delegiranja.....	19
3.2.2 Pozitivni učinki delegiranja.....	20
3.3 Kaj delegirati.....	23
3.3.1 Naloge za delegiranje.....	24
3.3.2 Česa ne delegirati.....	25
3.3.3 Iskanje priložnosti za delegiranje	25
3.4 Komu delegirati.....	26
3.4.1 Kriteriji za izbiro, komu delegirati	26
3.4.2 Delegiranje za razvoj	27
3.4.3 Delegiranje za preverjanje sposobnosti	28

3.5	Tehnike uspešnega delegiranja	28
3.5.1	Priprava na delegiranje	29
3.5.2	Elementi učinkovitega delegiranja.....	30
3.5.3	Spremljanje izvajanja, podpora podrejenim in ravnanje ob napakah	31
3.5.4	Pohvala in graja	32
3.5.5	Praktični nasveti avtorjev	32
3.6	Ovire za učinkovito delegiranje	34
3.6.1	Izgovori, zakaj ne delegirati.....	34
3.6.2	Organizacijske ovire.....	35
3.6.3	Osebne ovire.....	36
3.6.4	Odpor do delegiranja.....	37
3.7	Psihologija delegiranja	38
3.7.1	Delegiranje in stres	38
3.7.2	Zaupanje – temelj delegiranja	39
3.7.3	Vpliv stila vodenja na delegiranje.....	41
3.7.4	Motiviranje.....	41
3.8	Učinkovite tehnike nadzora	41
3.8.1	Namen in kriteriji nadzora	42
3.8.2	Učinkovite nadzorne tehnike	43
3.8.3	Management z izjemami	44
3.9	Navada delegiranja	45
3.9.1	Obrnjene vloge.....	45
3.9.2	Posredovanje navade delegiranja	46
3.9.3	Novi izzivi pri delegiranju.....	46
4	PREDSTAVITEV PODJETJA CABLEX-M, d. o. o.	47
4.1	Nastanek in razvoj skupine Cablex.....	47
4.2	Razvoj organizacijske strukture	48
4.3	Analiza stanja delegiranja zadolžitev, odgovornosti in avtoritete v podjetju	50
4.3.1	Prvi nivo managementa	50
4.3.2	Področje proizvodnje.....	51
4.3.3	Področje komerciale.....	52
4.3.4	Tehnično področje	55
4.3.5	Področje kakovosti	56
5	PRAKTIČNI PRIMER DELEGIRANJA V PROCESU PRODAJE	56
5.1	Priprava na delegiranje	56
5.1.1	Izbira zadolžitve in izvajalca.....	56
5.1.2	Umestitev zadolžitve	58
5.1.3	Način izvedbe	59

5.2 Izvedba delegiranja	63
5.2.1 Določitev ciljev in rokov	63
5.2.2 Odgovornost in avtoriteta.....	63
5.2.3 Dogovor o načinu nadzora.....	64
5.3 Analiza izvajanja zadolžitve	65
5.3.1 Ovire pri delegiranju	65
5.3.2 Ugotovljene težave in napake.....	65
6 ZAKLJUČEK.....	66
7 LITERATURA IN VIRI	67
PRILOGE.....	I

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni managementa v podjetju	14
Slika 2: Proces delegiranja.....	18
Slika 3: Delegiranje kot vzvod boljšega managementa	20
Slika 4: Kaj delegirati.....	23
Slika 5: Spirala zaupanja in spirala nezaupanja	39
Slika 6: Prvotna organizacijska struktura v Cablex-M, d. o. o.....	48
Slika 7: Današnja organizacijska struktura podjetja Cablex-M, d. o. o.	49
Slika 8: Procesna struktura Cablex-M, d. o. o.	50
Slika 9: Proces proizvodnje	51
Slika 10: Proces trženja	52
Slika 11: Proces prodaje	53
Slika 12: Proces nabave	54
Slika 13: Proces popraodajne aktivnosti	55
Slika 14: Proces razvoja in tehnološke priprave dela	55
Slika 15: Izpis naročil po mesecih	60
Slika 16: Vnos količin napovedi proizvodnje.....	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rangiranje nalog v prodaji.....	57
---	----

1 UVOD

Glavni manager se z lastniki podjetja dogovori za izvajanje skupne naloge podjetja. To nalogo členi in delne naloge dodeljuje v izvedbo managerjem vrhovnega nivoja, ti pa naprej managerjem in drugim zaposlenim na nižjih nivojih. Delo managerjev je sestavljeno iz izvedbenega in managerskega dela. Managerji prve ravni (delovodje) opravljajo največ operativnega dela, managerji višjih nivojev pa vedno manj. Pravila, koliko katerega naj bo na določenem nivoju, ni. Velja pa načelo, da naj bo operativno delo opravljeno na najnižjem možnem nivoju.

V praksi preveč managerjev po nepotrebnem troši tako čas kot energijo z opravljanjem del, ki bi jih njihovi podrejeni izvedli enako dobro kot oni sami. Na ta način hkrati znižujejo produktivnost in višajo proizvodne stroške. O'Donovan (2007, str. 87) navaja najpogostejše izgovore managerjev, čemu tako: "Sam opravim bolje." – "Nimam časa razlagati, kako to opraviti." – "Že tako so prezaposleni." – "Samo jaz to zmorem, ostali bodo vse pomešali." in "Nimam komu delegirati." Pogosto si ne upajo delegirati sposobnim podrejenim, ker bi jih ti utegnili izpodriniti. McMurry (1980, str. 70) opozarja na še eno nevarnost – managerji imajo pogosto o svojem delegiranju bistveno boljše mnenje, kakor kaže dejansko stanje. Posledice so vidne. Delo ni opravljeno pravočasno in ne tako kvalitetno, kot bi lahko bilo, in to kljub temu, da managerji delajo preko rednega delovnega časa in tudi doma. Podrejeni niso motivirani in ne dajejo tistega, kar so sposobni. Nimajo možnosti za izpopolnjevanje in napredovanje, zato se bodisi s tem sprijaznijo bodisi odidejo drugam. Ni potrebno posebej poudariti, da odhajajo prav najsposobnejši. Obstajajo torej vsaj trije razlogi, zakaj delegirati več in bolje: učinkovitejše poslovanje podjetja, več časa za managerja in motiviranje ter razvoj zaposlenih.

Problem, ki sem ga opisal, je prisoten tudi v našem podjetju, ki je sicer dokaj uspešno. Obseg poslovanja se večja iz leta v leto, enako tudi število zaposlenih – ne le delavcev, ampak tudi srednjega managementa. Prenos zadolžitev, odgovornosti in avtoritete na srednji management pa ne poteka ustrezno. Zadolžitve so sicer razdeljene, z njimi pa nista usklajena obsega odgovornosti in avtoritete. Vrhnji management se zato preveč ukvarja z nadziranjem dela in z operativnim delom samim. To vedno znova opažamo med dopusti in službenimi potovanji – za določene odločitve, tudi povsem operativne, nihče ne prevzema odgovornosti, ker te niso jasno določene; izvajanje nalog stoji, ker čaka potrditev vodje; delo je slabo opravljeno, ker nihče sproti ne preverja izvajanja.

V boljšem delegiranju vidim priložnost izboljšanja poslovanja in s tem konkurenčne prednosti podjetja. Učinkovito delegiranje prinaša mnoge pozitivne učinke. Največja je korist za podjetje – na ta način se naredi več in bolje. Za managerja je najočitnejša korist "več časa". Zanimiv članek v reviji Women in

business (1991, str. 7) se začne z mislijo: "Nekaj vprašanj: "Imaš minuto?" in pol dneva je preč". Resnično je v delovnem dnevu managerja preveč motenj, nepotrebnih vprašanj in zahtev po potrjevanju odločitev. Z dobrim delegiranjem je mogoče omejiti nepotrebno izgubljanje časa in manager se lahko ukvarja "pol dneva" več s pomembnimi zadevami, kot je na primer strateško načrtovanje; pri tem pa mu uspe tudi nadzirati, svetovati, voditi in spodbujati podrejene. Ti so bolj motivirani, delajo bolje in si pridobivajo nove izkušnje. "Delegiranje je močan proces, ki pomaga ljudem postati boljši, kot so kadarkoli sanjali, da bodo. Srčika delegiranja je rast in razvoj ljudi," pravi Lohr (1994, str. 22). Nove veščine pridobiva tudi manager in se tako pripravlja za prevzemanje novih izzivov in napredovanje. Če za prevzem svojih obveznosti hkrati pripravlja katerega od podrejenih, bo prevzem novih zadolžitev enostaven. Namen mojega preučevanja je čim več opisanih učinkov uvesti v konkretnemu podjetju.

Ugotavljam, da mi je v zadnjih letih uspelo s primerno mero odgovornosti in avtoritete dosti zadolžitev prenesti na svoje sodelavce. Pri tem sem prišel do nekaterih spoznanj, ki jih skozi preučevanje literature potrjujem kot prava. V določenih primerih pa z izvajanjem nisem zadovoljen, zato želim o procesu delegiranja izvedeti več – kje sem v preteklosti delal napake in kako lahko delo opravim bolje. Končno želim zbrana znanja prenesti tudi vodjem ostalih oddelkov. Moji cilji so:

- spoznati teorijo delegiranja;
- prepoznati sedanje stanje delegiranja v podjetju;
- predlagati način delegiranja v konkretnem primeru v praksi.

Za doseg zastavljenih ciljev v specialističnem delu uporabljam naslednjo metodo. Najprej preučim literaturo o organiziranju in managementu. Pri tem splošne ugotovitve poskušam povezati s temo specialističnega dela. Sledi študij literature o delegiranju zadolžitev, odgovornosti in avtoritete. V tretjem delu analiziram stanje delegiranja v podjetju Calex-M, d. o. o. in predlagam spremembe. Nadalje izvedem praktični primer delegiranja konkretne zadolžitve ter pripadajočih odgovornosti in avtoritete. Pri tem uporabim teoretična znanja, pridobljena v predhodnih poglavjih. Na koncu preverim učinke in pokažem na možnosti dodatnih sprememb in izboljšav.

Specialistično delo sem razdelil na štiri osrednje dele. V prvem obravnavam organizacijo (od opredelitve organizacije podjetja, preko enovitih razmerij in struktur do zloženih struktur) in management. Naslednje poglavje govori o osrednji temi specialističnega dela. V njem izvemo, kaj je delegiranje, kaj in komu manager lahko in mora delegirati, katere tehnike lahko uporablja, na kakšne ovire bo pri tem naletel, kakšni so psihološki vidiki delegiranja, kakšne so tehnike nadzora in kako delegiranje spremeniti iz obveze v navado. V praktičnem delu je opisano podjetje Calex-M, d. o. o. (nastanek in razvoj podjetja, razvoj organizacijske strukture) in je analizirano stanje delegiranja v posameznih delih podjetja. Sledi praktični primer delegiranja,

najprej priprava na delegiranje, izvedba in na koncu analiza izvedbe. V zaključku so na kratko zbrana spoznanja o delegiranju in predlagane smernice za uporabo v praksi. Na koncu so zbrani literaturi in viri, uporabljeni v specialističnem delu.

2 ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT

2.1 Opredelitev organizacije podjetja

2.1.1 Organizacija v tehničnem smislu

Pojem organizacije različni avtorji obravnavajo različno. Lipovec (1987, str. 21) prikazuje več skupnih opredelitev, od katerih so najbolj pogoste tri skupine.

Za prvo skupino je značilno, da organizacijo razume zgolj kot **tehnični proces ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti**. V Lipovcu (1987, str. 24) beremo o različnih avtorjih (Weber, Nicklisch, Nordsieck, Mellerowicz, Ulrich, Mooney in Reily in Alford), ki jo opisujejo kot **proces** (način kombiniranja, prilagajanje ljudi in predmetov, členjenje in združevanje, povezovanje aktivnosti) **z določeno značilnostjo** (kontinuiran, učinkovit, racionalen, organsko tvoren) **med vsebinskimi elementi** (ljudmi in predmeti, nosilci nalog in storitvami, aktivnostmi, procesi) **z določenim namenom** (učinkovitost, smotrnost). Ena od značilnosti te opredelitve je, da smatra zaposlene kot pasivne poslovne prvine, podobno kot delovna sredstva. Nadrejeni jim določajo medsebojna razmerja.

Druga skupina piscev (Chatelier, Chevalier, Pethoud, Leitner) zagovarja **procesno naravo** organizacije. Lipovec (1987, str. 25) pravi, da je organizacija še vedno **proces** (ne več kombiniranje procesov), s katerim se zagotovi smotrno in nemoteno sodelovanje posameznih organov organizmov podjetja, sestavljen **iz določenih elementarnih procesov** (opredeljevanje ciljev, delitev in razpored dela, pripravljane sredstev, določanje pravic, dolžnosti in odgovornosti, izvajanje načrta za delo, uravnavanje življenja podjetja, koordiniranje in kontrola).

Organizacija bi potemtakem bila **proces** (ne več tehnični, pač pa proces med ljudmi), **ki zagotavlja povezovanje nosilcev nalog**. Lahko rečemo, da je delegiranje tak proces. Z njim delo sicer ni opravljeno, je pa z njim zagotovljeno smotrno delovanje. Skupna naloga podjetja se v tem procesu razdeli na posamezne delovne naloge. S tem se omogoči opravljanje delovnih nalog različnim posameznikom.

Obe opisani definiciji opisujeta proces vzpostavljanja organizacije in njeno delovanje, na vprašanje, kaj je organizacija, pa ne odgovarjata. Na vprašanje je poskušala odgovoriti tretja skupina avtorjev (Goetz-Briefs, Sombart, Fayol, Mooney, Gross, Litterer). Njihova skupna definicija organizacije, ki se s prej opisanimi ne izključuje, ampak organizacijo opisuje širše, se po Lipovcu (1987, str. 26) glasi:

"organizacija je združba ljudi, ki deluje z namenom uresničevanja skupnih ciljev".

2.1.2 Organizacija kot podjetje

Na primeru podjetja uporabljena opredelitev organizacije se lahko glasi (Lipovec, 1987, str. 27): **"organizacija podjetja je podjetje, ki posluje zaradi uresničitve cilja gospodarjenja"**. Združba ljudi je podjetje, delovanje je poslovanje in uresničevanje skupnih ciljev je uspešnost gospodarjenja. Splošna definicija organizacije za podjetje popolnoma ne velja, ker le to ni enotno združenje ljudi in doseganje uspešnosti gospodarjenja ni cilj vseh zaposlenih v podjetju; ti imajo vsak svoje delne cilje.

Lipovec (1987, str. 29) zato dognanja avtorjev (Erdmann, Brown, Koontz, O'Donnel, Littler, Argyris, Pfifner, Sherwood), ki so se zavedali, da je potrebno kot eno izmed določil organizacije vključiti v definicijo organizacije tudi razmerja med ljudmi, združuje v sociološko opredelitev organizacije. Po tem razumevanju je organizacija **sestav** (zgradba, stanje, ureditev, skupnost ukrepov, socialna enota, množica, način) **delov**, (ljudi, položajev, delov), **od katerih ima vsak od njih svojo nalogo** (funkcijo) **in ki so v nekem razmerju drug z drugim** (medsebojni odvisnosti, stabilnem medsebojnem razmerju, soodvisnosti od drugih ali medsebojno odvisni) **zaradi uresničevanja ciljev** (za lažjo uresničitve vrste ciljev, za k cilju usmerjeno reguliranje, za prilagajanje okolju kot sredstvo vzdrževanja odvisnosti, za določanje in uresničevanje skupnih ciljev, za uresničevanja ciljev podjetja). V opredelitvi organizacije kot združbe torej mnogi avtorji poudarjajo pomen razmerij med člani združbe. Skupina ljudi, ki je prej imela osrednje mesto, izgublja na pomenu, zamenjujejo jih položaji, funkcije. Skupni cilj je razpadel na več ciljev posameznih enot. Tudi naloge ostajajo le eden od elementov. Vse pomembnejši postajajo odnosi, razmerja med ljudmi. Ljudje sodelujejo, so v razmerjih. Eno od teh razmerij je tudi delegiranje.

2.1.3 Organizacija kot sestav dinamičnih razmerij

Lipovec (1987, str. 33–35) je v iskanju splošne opredelitve organizacije naredil še korak naprej. Razmerja je prepoznal ne le kot bistveni, temveč kot edini del organizacije. Z zamenjavo ljudi s sestavom razmerij in cilja združevanja ljudi s smotrnim gospodarjenjem je zapisal novo definicijo organizacije poslovanja kot **"sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, s katerim se zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja"**. Proces delegiranja lahko umestimo tudi v to definicijo. Za smotrno poslovanje je zelo pomembno tudi usklajeno in smotrno delegiranje.

Tako opredelitev organizacije je mogoče členiti v dva dela. Prvi del je statičen, to je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, drugi pa dinamičen in sicer gre za

proces, v katerega se razvija struktura in s tem zagotavlja svoj obstoj, značilnosti in smotrnost delovanja. Opredelitev organizacije na ta način povezuje dve klasični teoriji, Taylorjevo znanstveno (statično) in Fayolovo procesno (dinamično), kateri vsaka zase sicer organizacije ne opredeljujeta celostno. Obe teoriji sta opisani v nadaljevanju. V obravnavanju delegiranja bomo razumeli organizacijo predvsem v tem pomenu.

2.2 Enovita razmerja in strukture

Ljudje so v združbah med seboj povezani z določenimi razmerji. Sestav teh razmerij imenujemo **organizacijska struktura**. Ljudje pri tem prevzemajo določene vloge, funkcije. Načrtovano, namerno se tvorijo **formalne** strukture, hkrati spontano nastajajo tudi **neformalne**. Organizacijsko strukturo je tako mogoče razumeti tudi kot sestav funkcij. Kadar je med seboj povezanih več istovrstnih razmerij med ljudmi govorimo o **enovitih strukturah**, ki jih v praksi dejansko ni, temveč so običajno le sestavine zloženih, sestavljenih struktur. **Tehnična, komunikacijska, motivacijska in struktura moči** so osnovne enovite strukture.

Obstoj določene organizacijske strukture je plod prizadevanja ljudi, ki jo neprestano spreminjajo, dopolnjujejo in ustvarjajo nove strukture. To predstavlja **organizacijski proces**, ki skozi čas spreminja organizacijsko strukturo.

Prevzemanje funkcij je tudi značilnost delegiranja. Tisti, ki delegirajo, in tisti, ki prevzemajo naloge, med seboj sodelujejo. V procesu se prenašajo zadolžitve, odgovornost in avtoriteta. Sestavi zadolžitev, odgovornosti in avtoritete so enovite strukture procesa delegiranja.

2.2.1 Tehnična struktura

Delo je temelj vsega človeškega delovanja. Delo oziroma delovni proces je tudi naravna osnova organizacijskih razmerij med ljudmi. Na razvoj človeštva je v veliki meri vplivala **delitev dela**. Ločimo **družbeno delitev dela**, pri čemer posamezniki proizvajajo različne proizvode ter jih med seboj zamenjujejo, in **tehnično delitev dela**, ki je razčlenitev celotnega delovnega procesa v združbi na sestavne delne procese in dodelitev teh v izvedbo posameznim članom (Možina, 2002, str. 49). Z delitvijo skupne naloge se šele pojavi problem organizacije. **Tehnična struktura**, dobljena s tehnično delitvijo dela, je naravna osnova za pričetek preučevanja organizacijske strukture.

Tehnična delitev dela prinaša več **prednosti**. Omogoča izvedbo nalog, ki so za posameznika sicer preobsežne in zato neizvedljive, poveča učinkovitost dela, izboljša in izenači kakovost izdelkov ter zmanjša produkcijske stroške.

Izpolnjeni morajo biti nekateri **pogoji**, brez katerih bi tehnična delitev dela ne bila možna. Prvi in nujni pogoj je dovolj velik obseg dela. Nato so potrebne stabilne

okolščine in prvine dela. Nazadnje mora biti razdeljeno delo učinkovito koordinirano. Neizpolnjevanje naštetih pogojev lahko privede do stroškov, ki so višji od koristi, dobljenih z delitvijo dela. Obstajajo tudi tehnične (delovni proces ne more biti en sam gib), psihofiziološke (enoličnost dela), organizacijske (obvladovanje odnosov med zaposlenimi) in ekonomske meje (začetek naraščanja povprečnih proizvodnih stroškov).

Tehnična delitev dela je razstavljanje skupne naloge podjetja v delne logično zaokrožene skupine procesov, te pa na še podrobnejše in preprostejše procese. Postopek se ponavlja tako dolgo, da dobimo skupine istovrstnih procesov, ki jih imenujemo **opravila**. Sorodne opravke je mogoče na različne načine združevati v **delovne naloge**. Te se dodeljujejo **delovnim mestom**, ki so najmanjše organizacijske enote v podjetju. Delovno mesto, opravke in delovna naloga so **prvine izvedbene funkcije** (Lipovec, 1987, str. 75). Dodati moramo še dve prvini delovnega procesa, to sta **izvajalec** in **sredstvo za delo**. Tehnično delitev dela je mogoče z uporabo teh prvin prikazati kot proces razčlenjevanja dela v opravke, povezovanje opravkov v delovne naloge in razdeljevanje delovnih nalog izvajalcem.

Tehnična struktura postane organizacijska struktura šele v tretji fazi, ko se naloge dodelijo posameznim ljudem, in jo lahko razumemo kot sestav razmerij med ljudmi, pri čemer pa so ta razmerja določena le tehnično. Nosilci podrobnejših delovnih nalog postanejo podrejeni nosilcem kompleksnejših delovnih nalog.

Delo je mogoče razdeliti v dveh smereh: v **navpični smeri** se delo členi v faze planiranja in priprave dela, izvedbe in sklepne kontrole, v **vodoravni smeri** pa po delovnih postopkih. Običajno se delo deli na oba navedena načina hkrati. Na vrsto tehničnih razmerij vpliva način delitve dela, in sicer po času (posadka ene izmene), prostorsko (več obratov v primeru velikega fizičnega obsega) in po osebnih značilnostih in lastnostih (starost, spol ...).

Zaradi večje učinkovitosti in znižanja proizvodnih stroškov podjetja delijo delo **po opravkih** ali **načinu dela**, in sicer po poslovnih funkcijah (kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna, finančna), po fazah managerskega procesa (planiranje, priprava dela, organiziranje, kontroliranje) in po podobnosti uporabljene tehnologije (kovačnica, valjarna, livarna ...).

Ta delitev izkorišča prednosti specializacije: znižanje stroškov zaradi velikega obsega istovrstnega dela, izobraževanje osebja, strokovno izpopolnjevanje, izmenjava mnenj. Slabosti take strukture so: cilji oddelka, postavljeni pred skupni cilj podjetja, težja koordinacija med oddelki, težavnejša vzgoja bodočih managerjev. Delitev je usmerjena navznoter, pozornost usmerja na notranje dejavnike v podjetju.

Nasprotno je v zunanje dejavnike usmerjena delitev dela **na podlagi delovne naloge** ali **po namenu**. Ta delitev je primerna, ko postane koordinacija v strukturi po načinu dela zaradi povečanega obsega dela preveč težavna. V to skupino spadajo tri delitve dela, in sicer po izdelku, odjemalcih in geografskih področjih. Prednosti

tovrstne delitve so: lažje usmerjanje aktivnosti k skupnemu cilju, večja avtonomnost posameznih enot, ugodne možnosti za vzgojo bodočih managerjev. Pomanjkljivosti se kažejo v odtujenosti enot in separatističnih težnjah, meje organizacijskih enot niso vedno povsem jasne, učinkovitost posameznih funkcij je nižja, možnost strokovnega izpopolnjevanja je omejena.

Tehnični strukturi v procesu delegiranja odgovarja enovita struktura zadolžitev. Te so običajno konkretno tehnične in ustrezajo vsem značilnostim tehnične strukture.

2.2.2 Komunikacijska struktura

Lipovec (1987, str. 101) pravi, da so komunikacije tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje je oddajanje sporočil, tako da jih sprejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Glavne sestavine komunikacij so:

- sporočilo (vsebina komuniciranja, signal);
- oddajnik (naprava ali oseba, ki proizvaja in oddaja sporočilo);
- sprejemnik (naprava ali oseba, ki mu je sporočilo namenjeno in sporočilo sprejema);
- komunikacijski kanal (pot, po katerem sporočilo potuje od oddajnika do sprejemnika).

V enostavnem komunikacijskem sistemu nastaja med oddajnikom in sprejemnikom komunikacijsko razmerje. Mreža tako nastalih razmerij je komunikacijska struktura.

Komunikacijski kanali so poti, po katerih potuje sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Tehnični obstoj komunikacijskega kanala sam po sebi še ne pomeni obstoja tudi z organizacijskega vidika. Organizacijsko obstajajo kanali šele z dejanskim obstojem komunikacije. Značilnosti komunikacijskih kanalov so **kapaciteta** (možna količina sporočil, ki jih je mogoče prenesti) in **motnje** (zmanjšujejo kapaciteto ali vplivajo na natančnost prenesenih sporočil – šumi, hrup, nerazumljiv jezik, dvoumno izražanje, dodatna nepotrebna sporočila, nezbranost, strah, napačno razumevanje). Motnje nastajajo iz tehničnih ali organizacijskih razlogov in pomembno vplivajo na komuniciranje in s tem na komunikacijsko strukturo. Zato jih je potrebno odpravljati ali vsaj omejevati. Možni načini za to so:

- ponavljanje sporočila (kar zmanjšuje kapaciteto komunikacijskega kanala);
- kodiranje sporočil (to poveča kapaciteto komunikacijskega kanala, zahteva pa neprestano kodiranje in dešifriranje sporočil);
- povratna sporočila (oddajnik potrdi, da je sporočilo bilo pravilno sprejeto; enosmerna komunikacija se s tem spremeni v dvosmerno);
- selekcija sporočil (pošiljanje in sprejemanje samo izbranih sporočil; tudi uporaba standardnih obrazcev z določeno vsebino).

Komunikacije so lahko enosmerne (hitrejše, bolj urejene, izražajo podrejenost sprejemnika) ali dvosmerne (natančnejše, pravilnost sporočila potrdi sprejemnik, a

počasnejše, manj urejene). Poleg smeri komunikacijsko razmerje določajo še količina, čas trajanja sporočil in vsebina.

Preprosti komunikacijski sistemi so med seboj povezani v komunikacijska omrežja. V njih je več oddajnikov in mnogo sprejemnikov (tudi posrednikov, ki so hkrati sprejemniki in oddajniki). Vsi so med seboj povezani s komunikacijskimi kanali. Tako dobljena komunikacijska struktura odkriva enega od vidikov organiziranosti določenega podjetja. Preučevanje komunikacijskih omrežij odkriva, kako ta vplivajo na delovanje organizacijske strukture. Komunikacijska omrežja lahko nastajajo povsem spontano, lahko pa se oblikujejo po vnaprej pripravljenem načrtu. Komunikacije so namreč sredstvo koordinacije in so potrebne za medsebojno usklajevanje posameznih del, ki jih oddelki morajo opraviti za doseg skupne naloge podjetja.

Komunikacijski strukturi ne moremo enačiti katere od enovitih struktur delegiranja. Morda ji je najbližje struktura odgovornosti, ki pa komunikacijsko strukturo pri poročanju le uporablja. Za delegiranje je značilna dvosmerna komunikacija med oddajniki in sprejemniki istega organizacijskega nivoja. S pooblastili prejmejo zaposleni namreč omejeno pravico do delegiranja zadolžitve zaposlenim, ki jim sicer niso nadrejeni.

2.2.3 Motivacijska struktura

Motiv je razlog, odgovor na vprašanje, zakaj človek dela. Motiv povezuje potrebo in cilj, je hotenje, ki se porodi v človekovi notranjosti in usmerja njegovo delovanje. Vzbujanje teh hotenj imenujemo motivacija. Poznavanje razlogov za delovanje posameznika v organizaciji je pomembno, če želimo vedeti, kako ga je mogoče motivirati, da bo deloval tako in toliko, kolikor je sposoben.

Posameznik ima lahko neomejene potrebe. Pri postavljanju ciljev, na kar vpliva tudi njegovo znanje in iznajdljivost, se srečuje z drugimi ljudmi in njihovimi potrebami. V določeni družbi so cilji družbeno omejeni in jih zunaj tega območja skoraj ni mogoče uresničiti. Zbir vseh ciljev posameznika je njegova korist ali interes. Družbena omejenost posameznikovih ciljev privede tudi do primerov, ko njegovo delovanje ni motivirano. Precejšen del človekovega delovanja se ne konča z zadovoljitvijo potreb – tako delovanje je frustrirano.

Cilji in potrebe posameznikov so v vsaki družbi med seboj povezani, so v medsebojnih razmerjih. Ta razmerja lahko potrebe in cilje bodisi podpirajo bodisi omejujejo. Razmerja tvorijo mrežo ali strukturo vseh potreb in ciljev posameznikov v družbi in izražajo razmerja interesov ljudi. Imenujemo jih tudi motivacijska struktura in je ena od sestavin organizacijske strukture. Mehanizem motiviranja je sicer individualen, psihološki, ko pa so ljudje s svojimi potrebami v stiku z drugimi ljudmi, so razmerja med njimi predmet preučevanja organizacijske vede. Na eni strani torej motivi pojasnijo razloge za delovanje posameznika, na drugi pa motivacijske

strukture pojasnijo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Motivacijskih razmerij ni mogoče razbrati neposredno, ampak se izražajo z delovanjem ljudi, z njihovim komuniciranjem, druženjem in delom, zato se motivacijske strukture izrazijo šele v drugih razmerjih in strukturah.

Motivacijska razmerja torej lahko opišemo na dva načina. Lahko so razmerja med potrebami (oziroma cilji, interesi, nagradami) ali pa razmerja med motivacijskimi faktorji dveh oseb. Z vidika podjetja je pomemben predvsem prvi vidik, to so razmerja med cilji, bolj konkretno nagradami, s pomočjo katerih podjetje zagotavlja doseganje skupnega cilja poslovanja. Cilji podjetja so relativno omejeni, cilji izvajalcev pa praktično neskončni. Organizacijski problem, ki iz tega izhaja, je, kako s čim nižjo nagrado zagotoviti čim večji učinek izvajalcev.

Motivacijska razmerja so določena glede na različne **kriterije**. Prvi od njih je **vsebina**. To določajo konkretne vrste ciljev v razmerju. Razmerja se razlikujejo tudi **kvantitativno**, v odvisnosti od obsega ciljev. Vsak od ciljev ima gledano količinsko neko področje sprejemljivosti, zunaj katerega so motivacijski učinki negativni. Torej se mora variiranje količine gibati znotraj sprejemljivega območja. Tretja možnost spreminjanja motivacijskih razmerij je **po smeri**, cilji zaposlenih so na primer usmerjeni k nagradam. Naslednji kriterij je **trajanje**; razmerja nastajajo med parom kratkoročnih ciljev, parom dolgoročnih ciljev ali med dolgoročnimi in kratkoročnimi. Organizacija, nastala na podlagi razmerij med kratkoročnimi cilji, bo razpadla prva, tista, ki temelji na razmerjih med dolgoročnimi cilji, pa lahko traja neomejeno dolgo.

Struktura motivacijskih razmerij je izmed vseh enovitih organizacijskih struktur najmanj izrazita, najtežje jo je določiti in opisati. Kljub temu ima pomemben vpliv na delovanje ostalih struktur in organizacije v celoti. Delegiranje je lahko pomemben motivacijski faktor v podjetju. V procesu delegiranja zaposleni z novimi zadolžitvami prevzemajo odgovornejše naloge. Delo je zanimivejše, odpirajo se možnosti za napredovanje in večjo nagrado.

2.2.4 Struktura moči

Tehnično razdeljeno delo prinaša pozitivne učinke le, če so posamezne delne naloge med seboj usklajene vsebinsko, po obsegu in po času. Poleg dela je v organizaciji nujno koordinirati tudi organizacijske strukture in cilje. Lipovec (1987, str. 128) pravi, da je koordinacija:

- povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno;
- usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času;
- čim smotrnejše uresničevanje cilja delovanja.

Temeljni kriterij za vse usklajevanje je cilj delovanja, v primeru podjetja je to skupna naloga podjetja. Kadar naloga nekega oddelka ni odvisna od nalog drugih oddelkov, je potreba po koordinaciji nizka. Nasprotno je najvišja stopnja koordinacije

potrebna takrat, ko je izvedba naloge oddelka popolnoma odvisna od predhodno izvedene naloge drugega oddelka. Največji vpliv ima torej tehnična delitev dela.

Koordinacija je lahko **direktivna** (zaposleni dobijo natančna navodila) ali **prostovoljna**. Direktivna zahteva veliko koordinacijskega dela. Ločimo hierarhično koordinacijo in koordinacijo z dokumentacijo. Usklajevanje s hierarhično koordinacijo je možno samo do določene meje, od tam je možna samo še prostovoljna koordinacija. Ta naj bo osnova koordinacije v podjetju. Posamezni člani naj samostojno usmerjajo svoje delovanje in ga prilagajajo drugim. Njihovi individualni cilji in interesi se morajo skladati s skupnim ciljem. Poznati morajo tudi vse dejavnike, ki vplivajo na delovanje in svoj položaj v organizacijski strukturi. Kadar so vsi pogoji izpolnjeni, je taka koordinacija hitra in učinkovita. Če kateri od pogojev manjka, se pojavi potreba po določenem obsegu direktivne koordinacije.

Delegiranje je orodje za zagotavljanje uspešne prostovoljne koordinacije. Če sestav zadolžitev enačimo s tehnično strukturo, potem sta sestava odgovornosti in predvsem avtoritete del strukture moči v organizaciji podjetja. Uspešno delegiranje spreminja ozke delovne zadolžitve, ki zahtevajo veliko stopnjo koordinacije, v kompleksnejše. Hkrati dodeljuje ustrezna pooblastila, moč za izpolnitev nalog in gradi sistem odgovornosti, ki zagotavlja doseganje ciljev brez pomoči direktivne koordinacije.

Razmerja, ki sestavljajo koordinacijsko strukturo ali strukturo moči, šele povežejo med seboj posamezna opravila, posamezna razmerja in strukture v celoto. Management v podjetju s pomočjo koordinacijske strukture preko komunikacijske strukture vpliva na posamezne organizacijske strukture, te pa vplivajo druga na drugo in nazaj na komunikacijsko strukturo in jo s tem določajo.

2.3 Zložena struktura

2.3.1 Povezovanje enovitih struktur v zloženo strukturo

Manager podjetja prejme od lastnika oz. upravljalnega organa v izvršitev skupno nalogo podjetja, delovno dolžnost. S tem prevzame odgovornost, ki s sabo prinaša ugodne in neugodne posledice. Med prvimi je nagrada za dobro opravljeno delo, slabo opravljenemu delu pa sledi znižanje nagrade ali celo organizacijske in pravne sankcije. Manager poleg dolžnosti za izvedbo prejetih zadolžitev prejme tudi avtoriteto, oblast. Klasično organizacijsko načelo (Lipovec, 1987, str. 150) se glasi: "Obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh obseg oblasti."

Manager prejete naloge praviloma ne more izvršiti sam, nasprotno – management je izvedba del na način, da izvajajo drugi. Tako manager skupno delovno nalogo členi in del svojih zadolžitev prenaša na svoje sodelavce. Proces je povezan s tehnično delitvijo kompleksnih nalog na preprostejše naloge. Nosilec, ki

prejme zadolžitve, postane podrejen nosilcu, ki je nanj prenesel del svoje zadolžitve. Proces členjenja se nadaljuje in nastalo povezavo razmerij imenujemo hierarhija. Prva stopnja hierarhične lestvice je manager podjetja, zadnja stopnja pa so izvajalci. Z vidika kompetenc štejemo hierarhične stopnje v nasprotni smeri: prva instanca je delovno mesto najnižjega managerja, mojstra oziroma predelavca, ki je neposredno nadrejen izvajalcem del. Manager podjetja je glede na to zadnja instanca.

Skupaj s pooblaščenjem, delegiranjem, se na podrejene poleg zadolžitev in pristojnosti prenaša tudi odgovornost za izvedbo poverjenih nalog. Tako nastaja veriga odgovornosti, ki povezuje vse instance hierarhije. Za izvedbo je vedno odgovoren tisti, ki jo je delegiral. Upravljavcem, lastnikom podjetja odgovarja izključno manager podjetja.

V procesu členjenja skupne naloge podjetja se oblikuje sestavljena ali zložena struktura. Tvorijo jo tri enovite strukture: sestav razmerij pooblastil (oblasti), sestav razmerij delovnih dolžnosti (prilagojena tehnična struktura) in sestav razmerij odgovornosti (prilagojena motivacijska struktura).

Vsi trije sestavi se v procesu delegiranja, ki ga regulira načelo o sorazmernosti dolžnosti, oblasti in odgovornosti, tvorijo hkrati. Dobljeno strukturo imenujemo **formalna struktura**. Tehnična, motivacijska in tudi komunikacijska struktura so v formalni strukturi podrejene strukturi oblasti.

2.3.2 Značilnosti zloženih struktur

V enovitih strukturah govorimo o enovitih razmerjih med dvema osebama. Pri zloženi strukturi nastopa med posameznima osebama več enovitih razmerij hkrati, funkcija posameznika je določena mnogostransko. Zato si v praksi organizacijo raje kot sestav razmerij predstavljamo kot sestav funkcij. Za formalno strukturo je tudi značilno, da ni več vseeno, kje v hierarhiji se funkcija nahaja in kakšen položaj ima. **Položaj** je po Lipovcu (1987, str. 154) "mногоstransko, z več enovitimi razmerji določena funkcija v formalni strukturi, ki ima določeno mesto v sestavu razmerij".

Glede na to, kako se oblast prenaša na podrejene, ločimo **centralizacijo** in **decentralizacijo oblasti**. V prvem primeru opravljajo podrejene svoje dolžnosti samo po navodilih nadrejenega, lastne iniciative ni, podjetje je togo, neprilagodljivo. Nasprotno je decentralizacija prenos pooblastil (delegiranje) na podrejene položaje. Podjetje s tako organizacijo se lažje odziva na spremembe razmer, je bolj prilagodljivo. Delegiranje je torej tudi proces decentralizacije oblasti.

S členjenjem skupne naloge podjetja je omogočena specializacija zaposlenih na ozko usmerjen segment dela. Pomembna naloga managerjev je uskladiti delo posameznih enot tako, da bo njihovo delo pripeljalo do cilja podjetja. Drugače neusklajeno delo sicer visoko usposobljenih strokovnjakov ne bo izkoriščeno, ne bo imelo pomena in bo zaposlene privedlo do frustracije. Za podjetje zato niso pomembni samo izjemni strokovnjaki, zelo pomembno je tudi, da zaposleni znajo

sodelovati s sodelavci v skupini in z drugimi skupinami. Pri tem mora manager upoštevati tri osnovna načela koordinacije: enotnost ukazovanja, načelo hierarhije in načelo vodstvenega razpona.

Enotnost ukazovanja – vsakdo mora imeti samo enega vodjo, ki mu dodeljuje naloge in komur poroča. Samo redki posamezniki so sposobni samostojno določati prioritete in uspešno izpolnjevati naloge dveh ali več vodij; v večini primerov je tak način vodenja neuspešen.

Načelo hierarhije pomeni, da morajo vse zaposlene povezovati jasne in neprekinjene linije avtoritete z višjimi instancami vse do vrha, do glavnega managerja podjetja. Naloge morajo biti dodeljene jasno, brez prekrivanja ali deljenja zadolžitev.

Načelo vodstvenega razpona pravi, da mora biti število ljudi, ki poročajo enemu nadrejenemu, omejeno. Posamezen manager namreč ne more uspešno nadzorovati prevelikega števila podrejenih. Število ne sme biti niti premajhno; to namreč podaljšuje verige avtoritete in višje instance oddaljuje od izvajalcev nalog. "Pravega" števila torej ni, glede na konkretno situacijo se lahko ravnamo po naslednjih smernicah:

- izkušeni zaposleni, izkušen manager, podobna, standardizirana dela, manj težav – širši razpon;
- novinci, neizkušen manager, različna opravila, pogoste težave – ožji razpon.

V preteklosti so bila uspešnejša podjetja s ploskimi strukturami organiziranosti. Iz tega je sklepati, da naj bo vodstveni razpon čim širši, posameznemu managerju naj poroča toliko ljudi, kolikor podrejenim je sposoben oblikovati cilje in jih uspešno nadzirati.

2.3.3 Zvrsti zloženih struktur

Med silami v podjetju, ki težijo k decentralizaciji in tistimi, ki želijo več koordinacije, je vedno napetost. Premoč enih ali drugih se odraža v različnih organizacijskih strukturah. V literaturi obstajajo različne osnovne delitve, v praksi pa je še več izpeljank le teh. Po Hellrieglu in Slokumu (1995, str. 302) so štiri osnovni tipi struktur organiziranosti:

- **funkcijska** (najpogostejša, centralizirana, primerna za manjša podjetja, ozek proizvodni program in stabilno okolje; vsi zaposleni znotraj iste poslovne funkcije so pod pristojnostjo enega vodje, kar je stroškovno učinkovito; pomanjkljivosti: nefleksibilnost, slabo komuniciranje med oddelki, težavna vpeljava sprememb, cilji oddelka imajo pogosto prednost pred cilji organizacije, ozka specializiranost managerjev);
- **prostorska** (vse poslovne funkcije podjetja na posamezni lokaciji so združene pod enim managerjem, ki ima zato izkušnje zbrane iz vseh poslovnih funkcij; taka organiziranost je decentralizirana, fleksibilna, usmerjena k ciljem lokacije, poslovne funkcije se zato v več lokacijah podvajajo, kar je stroškovno manj učinkovito; cilji

posameznih lokaciji se lahko razlikujejo od ciljev celotnega podjetja; potrebna so natančna pravila, ki jih morajo organizacijske enote upoštevati);

- **panožna** (je tudi decentralizirana, fleksibilna oblika, delitev je izvedena po panogah – podjetja znotraj podjetja; vse aktivnosti so usmerjene k izdelku; slabosti so slabša izkoriščenost in podvajanje poslovnih funkcij, oteženo je napredovanje zunaj posamezne panoge, posledično je nižja motivacija zaposlenih in cilji panoge lahko prihajajo v konflikt s skupnimi cilji podjetja);

- **po kupcih** (je še tretja decentralizirana oblika, usmerjena k skupini kupcev z istimi potrebami; tako se dosegajo boljši prodajni rezultati, poslovne funkcije pa so slabše izkoriščene in stroški so višji; tudi cilji takega dela podjetja se lahko razhajajo s cilji skupnega podjetja).

V praksi se je razvilo še več različnih struktur, ki jih ni mogoče enostavno uvrstiti med našteje osnovne oblike. Možina (2002, str. 418) z vidika centralizacije oziroma decentralizacije nalog (oziroma odnosa med delom in celoto) tako razlikuje poleg že omenjenih funkcijske in panožne še matrično, trapezoidno, mrežno, virtualno in procesno strukturo organiziranosti. Podobno Daft (1994, str. 300) navaja funkcijski, divizijski, matrični in timski pristop. Schermerhorn (2001, str. 204-209) najprej govori o treh tradicionalnih strukturah organiziranosti (funkcionalni, panožni in o kombinaciji obeh – matrični), v nadaljevanju pa o novejših pristopih, kako organizacijsko strukturo izboljšati in prilagoditi aktualnim razmeram: timskih in mrežnih pristopih.

Vrsta strukture organiziranosti, v kateri deluje manager, vpliva na način delegiranja. Obratno tudi delegiranje vpliva na strukturo organiziranosti, je pomemben dejavnik, ki centralizirane strukture organiziranosti spreminja v bolj decentralizirane. Pomembno je, da managerji poznajo razmerja in znotraj njih uspešno izvajajo proces delegiranja. Glavni manager skupno nalogo podjetja členi in prenaša na nižje nivoje, ti delne naloge delijo in delegirajo naprej. Kljub temu da se odgovornost prenaša na nižje instance, je za izvedbo vedno odgovoren tisti, ki delegira. Za izvedbo skupne naloge podjetja je v končni fazi odgovoren glavni manager podjetja.

2.4 Management

2.4.1 Opredelitev managementa

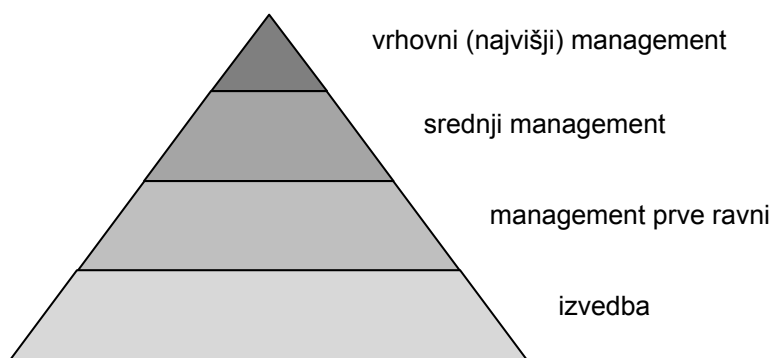
"Managerji so ljudje, ki z usmerjanjem dela drugih skupaj z njimi dosegajo cilje združbe" (Možina, 2002, str. 48). Management (vodenje, poslovodenje, ravnanje, ravnateljstvo) je najpomembnejši za uspešnost podjetij, saj vpliva na delovanje drugih, ki s tem postanejo od managerjev odvisni. Ozko gledano je management koordinacija tehnično razdeljenega dela. Natančneje lahko govorimo o usklajevanju aktivnosti in procesov v podjetju kakor tudi ciljev, interesov in razmerij; vse to z

namenom v čim večji meri doseči cilje podjetja. Zelo pomembno orodje za doseganje naštetega je tudi delegiranje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete.

2.4.2 Ravni managementa

Zaposlene v podjetju ločimo na specialiste in managerje. Večina je specialistov, vsak od njih opravlja majhen del skupne naloge. So strokovnjaki na svojem ozkem področju, ki ga poglobljeno obvladajo in s svojim neposrednim delom ustvarjajo uporabno vrednost. Število managerjev je v podjetju manjše od števila specialistov. Prav tako vsi managerji ne opravljajo enakega dela. Ločimo več ravni managementa; te shematsko prikazuje slika 1.

Slika 1: Ravni managementa v podjetju



Vir: Možina, 2002, str. 54.

Delo izvajalcev (operativcev) nadzirajo managerji prve ravni (delovodje, mojstri). Ti poleg managerskega dela še vedno opravljajo del izvedbenega dela. Naslednji nivo sestavljajo managerji poslovnih funkcij, oddelkov, projektov (srednja raven managementa). Zadnja instanca so managerji podjetij (vrhovni management). Ti usklajujejo v manjših podjetjih delovanje poslovnih funkcij, v večjih pa delovanje poslovnih enot (pogosto kot kolegijski organ). Tudi srednji in vrhovni management opravlja del izvedbenega dela. Ta delež je nižji višje v hierarhiji in v večjih podjetjih. Manjši, kot je delež izvedbenega dela, bolj je management poklic in manj ena od funkcij. Praviloma managerji nižjih ravni napredujejo in zasedajo mesta v višjih ravneh. Ni pa pravilo, da je dober specialist nujno tudi dober manager, kar velja tudi v obratni smeri: dober manager ni tudi nujno dober specialist. Višje ravni managementa torej zahtevajo več managerskih znanj in manj tehničnih, spreminja pa se tudi sestava dela.

Manager mora znati odkriti probleme, jih razčleniti, poiskati specialiste in te voditi in spodbujati, da bodo učinkovito rešili te probleme. Sposobni morajo biti na stvari in dogajanja gledati sistemsko, z vidika celote. V fazi ugotavljanja problemov je

pomembno logično razmišljanje in sklepanje, nato pa sposobnost komuniciranja in motiviranja sodelavcev in podrejenih. Zelo pomembne so tudi izkušnje in ustvarjalnost managerjev. Vse to ne pomeni, da mora manager vse naštetu početi sam. Nasprotno, čim več dela mora prenesti na podrejene, ki morajo poleg zadolžitve same prevzeti tudi odgovornost za uspešno izvedbo. Da bodo to lahko dosegli, mora manager nanje prenesti tudi potrebno avtoriteto.

2.4.3 Proces managementa

Delovni proces lahko razdelimo na planiranje, izvedbo in kontroliranje. Planiranje in kontrola ne ustvarjata uporabne vrednosti, omogočata pa smotrnost izvedbe. Začetna funkcija managementa je zato **planiranje**, načrtovanje izvedbe vnaprej. Sledi izvedba, razdeljena na več posameznih opravil. Druga funkcija managerjev je torej **organiziranje dela** – oblikovanje zadolžitve, odgovornosti in avtoritete članom organizacije. Vsaj v določenih primerih je potrebno še **kadrovanje**, izbira zaposlenih, njihova namestitve, ocenjevanje dela, nagrajevanje, napredovanje, razvijanje zmožnosti, planiranje kariere, po potrebi tudi odpuščanje. Komuniciranje služi sporočanju svojih zamisli o delu posameznikom in skupinam; za uspešnost izvedbe pa jih je potrebno še motivirati. Zaposleni morajo managerju zaupati. Vsemu naštetemu pravimo **vodenje** – vplivanje na druge za doseganje postavljenih ciljev. Kadrovanju in vodenju skupaj pravimo tudi **uveljavljanje organizacije**. Prav vodenje je del managerske funkcije, ki se ga je najtežje naučiti, pri tem pa je navzven najopaznejše. Sledi izvedba, pri kateri managerji aktivno ne sodelujejo, ampak spremljajo izvedeno, ugotavljajo odstopanja od načrtovanega, vzroke, ki so do tega privedli, in nato ustrezno ukrepajo. Temu procesu pravimo **kontroliranje**.

Z nekoliko poenostavitve lahko na kratko zapišemo (Možina, 2002, str. 48), da je management učinkovit način doseganja ciljev s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem.

2.4.4 Management kot odločanje

Management je mogoče obravnavati tudi kot proces odločanja. Del vsake faze procesa managementa so odločitve, izbira med več možnostmi. Proces odločanja se prične z **ugotovitvijo razloga za odločitev**. To so lahko težave, preprečitev možnih težav, izboljšanje stanja ... Za smiselno ukrepanje moramo nujno vedeti, kaj je pripeljalo ali utegne pripeljati do določenega nezaželenega stanja, spoznati moramo predmet odločanja. To običajno dosežemo s procesom analize, sestavljene iz treh elementov: predmetom spoznavanja, namenom spoznavanja in metodo spoznavanja. V prvi fazi analize ugotavljamo dejstva, primerjamo podatke z referenčnimi in ugotavljamo odstopanja, v drugi fazi pa zbiramo možne vzroke za odstopanja in med njimi iščemo tiste, ki so odstopanja verjetno povzročili.

Naslednja faza je **iskanje** čim več **možnosti za rešitev problema**, pri čemer je ustvarjalnost zelo pomembna lastnost managerjev. Preostane še **izbira najustreznejše rešitve**. Izberemo tisto možnost, ki bo v danih razmerah najbolj povečala možnost za doseganje cilja. Izbrani rešitvi sledi preizkus ustreznosti in izvedba.

Proces odločanja je mogoče členiti na različne načine. V splošnem je to proces ugotavljanja problemov in priložnosti, iskanje možnih rešitev in izbira med njimi. Odloča se na vseh ravneh managementa. Na operativnem nivoju govorimo o odločanju o proizvodu in procesu; za srednjo raven managementa so značilne odločitve o poslovnih funkcijah (zaporedjih procesov, velikosti serij, višinah zalog, dobavnih rokih), na najvišjem nivoju pa prihaja do odločitev o celotnem poslovanju. Te so bodisi kratkoročne (o obstoječem poslovanju) bodisi dolgoročne.

2.4.5 Management kot delegiranje

Delo managerja sestavljata izvedbeni in managerski del. Kadar manager ne opravlja izvedbenega dela, delegira. Večji del opravil managerjev na višjih ravneh je torej delegiranje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete na nižje instance.

Delegiranje se pojavi v procesu organiziranja in v procesu uveljavljanja. Z delegiranjem se proces odločanja prenese na podrejene. Pri tem mora biti manager pozoren na dve stvari. Delegirati mora ne le zadolžitev in zanjo potrebno moč, avtoriteto, temveč tudi odgovornost za izvedbo. V kolikor izvajalec ne bo za svoje odločitve tudi odgovarjal, bo potrditev odločitve pričakoval od nadrejenega in delegiranje ne bo doseglo svojega namena – razbremenitve managerja. Kot drugo mora manager zagotoviti, da bodo podrejeni razpolagali s potrebnimi znanji, med katerimi so tudi veščine iz procesa odločanja. Te mora nanje prenesti bodisi sam bodisi jih mora napotiti na ustrezno izobraževanje. V nasprotnem lahko pride do sprejemanja napačnih odločitev.

3 DELEGIRANJE ZADOLŽITEV, ODGOVORNOSTI IN AVTORITETE

3.1 Kaj je delegiranje

Vsak manager je na začetku svoje kariere soočen z izzivom dosežati rezultate, ki presegajo njegove zmožnosti kot posameznika. Nekateri se na to odzovejo tako, da postanejo deloholiki. Drugi ne zmorejo prenesti stresa in se pod preveliko obremenitvijo zlomijo. Tretji postanejo birokrati, skriti za kupi papirjev. In nekateri uspejo. Kaj loči slednje od poražencev, katero orodje naredi managerja uspešnega?

To je sposobnost delegiranja. Delegiranje je najpomembnejše izmed vseh managerjevih veščin, še več – to je veščina, ki ustvari managerja (Jenks, Kelly, 1992, str. 13). Manager je namreč nekdo, ki doseže, da so stvari narejene preko drugih. In delegiranje ni nič drugega kot doseganje rezultatov s tujim trdom. Delegiranje je najosnovnejše in hkrati najpomembnejše managerjevo orodje. Schwartz (1987, str. 31) pravi, da je učinkovito delegiranje najmočnejše orodje za povečanje produktivnosti, kar jih manager ima.

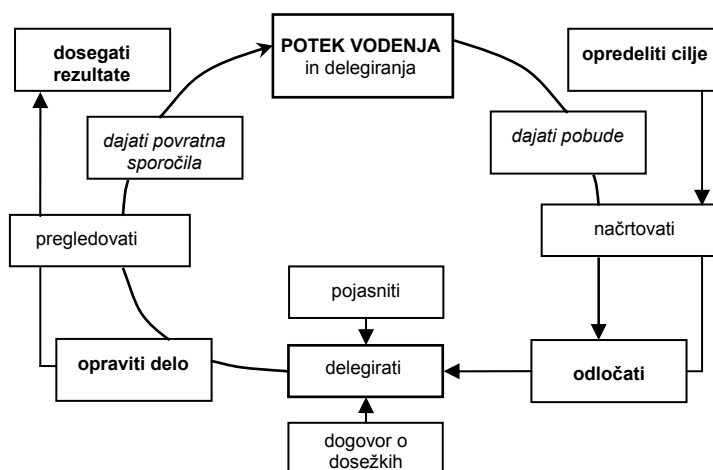
Delegiranje pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog (Možina, 2002, str. 504). Je kontinuiran proces, ki temelji na sodelovanju med vodjo in člani delovne skupine. Delegiranje ni samo dodeljevanje dela, podrejeni prevzemajo tudi odgovornost za doseganje rezultatov. Pri svojem delu morajo imeti možnost samostojnega sprejemanja odločitev. Seveda to ne pomeni, da manager preloži delo na drugega in pozabi nanj. Izvajanje opravila mora vedno spremljati in nadzirati. Podrejeni vsakodnevno samostojno opravljajo svoje osnovne zadolžitve. Manager na drugi strani ima prav tako obveznosti, ki jih mora opraviti sam. Obstaja vrsta opravil, ki jih manager bodisi lahko opravi sam bodisi jih prenese na podrejene. Pri odločitvi, kaj delegirati, se mora zavedati, da njegovo delo ne bo ocenjevano glede na to, kako dobro bo delegiral, temveč kako bo delo opravljeno. Delegiranje je namreč le orodje v njegovih rokah in ni samo sebi v namen.

Pri delegiranju vedno govorimo o treh elementih: zadolžitvah, odgovornosti in avtoriteti. Skupaj z zadolžitvijo manager delegira tudi odgovornost. Podrejeni, ki mu je zadolžitev naložena, prevzame tudi odgovornost za ustrezno izvedbo. Njegov nadrejeni s tem ni odrešen krivde v primeru neuspeha. Končna odgovornost je vedno njegova. Tveganje, ki ga manager prevzame s tem, ko odda delo drugemu, ga ne sme odvrniti od tega, da bi delegiral. Prav tako ne sme delegirati preveč brezskrbno. Zato mora biti z izvajalcem sprejet dogovor o ciljnih in roku izvedbe. Podrejenemu mora biti podeljena še zadostna avtoriteta, s katero bo lahko uporabljal sredstva podjetja, trošil denar, ukazoval sodelavcem.

Delegiranje je veščina, ki se je vsak manager, seveda ne brez truda, lahko nauči. Jenks in Kelly (1992, str. 16) govorita o treh korakih do uspešnega delegiranja. Predpogoj je **želja** biti manager in usmerjenost k dosežkom. Dober manager je usmerjen k ciljem in je pripravljen prevzemati preišljena tveganja. Na podrejene ne gleda kot na potencialne tekmece, jih ne izkorišča, temveč poskuša izkoristiti njihove talente, jih spodbuja in z njimi sodeluje. Drugi korak je **vaja** – le s prakso je mogoče izpiliti to veščino. Delegirati je treba čim pogosteje – to mora managerju priti v navado, za kar je potreben trud. Na tretjem mestu je **tehnika** delegiranja, to so navodila, kako izbrati naloge, izvajalca, delegirati nalogo in spremljati potek. Izpiljena tehnika delegiranja pomaga managerju, da se izogne različnim pastem. Delegiranje namreč ni stvar instinkta, prav tako ne običajen mehanični proces. Prej kot znanost je

umetnost in tehnike delegiranja so prej navodila kot pravila. Najpomembnejša izmed tehnik delegiranja je nadzor. To je na prvi pogled sicer v nasprotju s tezo, da je delegiranje prenos odgovornosti, nadzora na podrejene. Seveda delegiranje nikoli ne pomeni opustitev kontrole. Kakor je neuspešen manager, ki ne delegira, je neuspešen tudi tisti, ki delegira brez nadzora. Hkrati z učenjem delegiranja se je potrebno naučiti, kako priti do povratnih informacij o izvajanju nalog, voditi sodelavce in popravljati njihove napak, da ne pride do katastrofe. Ustrezen nadzor zmanjša strah managerjev pred delegiranjem, prav tako pa usmerja izvajalce k ciljem ter odpravlja ovire in pasti. Usmerjen mora biti k preprečevanju napak in ne sme dušiti ustvarjalnosti.

Slika 2: Proces delegiranja



Vir: Možina, 2002, str. 505.

Možina (2002, str. 505) delegiranje opisuje kot proces, prikazan na sliki 2. Najprej je potrebno opredeliti cilje in načrtovati izvajanje. Ko se manager odloči, kdo bo za izvajanje naloge odgovoren, mu delegira zadolžitev, odgovornost in avtoriteto. Pojasni izhodišča in razloge ter se dogovori o dosežkih in časovnem poteku. Opravljeno delo sproti pregleduje in na koncu ovrednoti dosežene rezultate. Ves čas beleži povratne informacije. Tako zbrane pobude lahko v naslednjem ciklu izboljšajo učinke procesa delegiranja.

Atherton (1999, str. 34) je zapisal naslednjo definicijo delegiranja: "Delegiranje je poverjanje avtoritete in odgovornosti za izvršitev jasno določene in dogovorjene naloge pod tvojim nadzorom drugemu, odgovornost za uspešno izvedbo pri tem ostane tvoja."

3.2 Zakaj delegirati

Delegiranje ni formalnost, rutinska naloga, obrobni del managementa. Je bistvo managementa. Nihče ne more biti dober manager, če ni hkrati tudi dober v delegiranju (Jenks, Kelly, 1992, str. 21). Da razume, zakaj je potrebno učinkovito delegiranje, mora manager poznati razloge, kaj želi doseči in do česa lahko pride, če je delegiranje slabo izvedeno.

Atherton (1999, str. 18) navaja tri osnovne razloge, zakaj je potrebno učinkovito delegiranje: za povečevanje učinkovitosti organizacije, za prihranek managerjevega časa in za motiviranje in razvoj zaposlenih.

3.2.1 Znaki slabega delegiranja

Slabo delegiranje je osnovni razlog slabega vodenja. Tega ni mogoče prepoznati direktno, nanj kažejo le različni znaki in sicer pri managerjih, pri zaposlenih in v okolju.

Prve znake velja iskati pri managerjih samih. To so dolge ure v pisarni, delo doma in zanemarjanje družine, kupi papirja na mizi, obilica neprebrane pošte in neprestano lovljenje rokov. Tak manager se o vsem odloča sam, nič ne prepušča podrejenim. Sam dokončuje slabo in napol opravljeno delo podrejenih.

Znaki slabega delegiranja, ki ga opazimo pri zaposlenih, so pomanjkanje iniciative, prereditko ali prepogosto iskanje pomoči pri vodji, nezadovoljstvo z delom. Bodisi podrejeni o ničemer ne želijo odločati sami in vodjo glede vsega vprašajo za mnenje bodisi nikoli ne pridejo z vprašanji na dan in vodja za težave izve šele, ko je stanje kritično. Jasen znak slabega delegiranja je tudi nezadovoljstvo podrejenih z delom, ki ga opravljajo. Ponavljajoče se delo in nezmožnost odločanja ne omogočata razvijanja sposobnosti.

Za okolje, kjer je delegiranje slabo, velja, da je zmedeno, stagnira in imajo njegovi člani težave s komuniciranjem. Slabo delegiranje povzroči, da linije avtoritete, pristojnosti in odgovornosti niso jasne. Zato se nekatere zadolžitve prekrivajo, drugih nihče ne opravlja. To privede do zmede in posledično do reševanja kriznih situacij. Namesto da bi bila organizacija fleksibilna in bi se hitro odzivala na spremembe, postaja vse bolj toga. Zaposleni v taki organizaciji ne vidijo možnosti napredovanja, zato izgubljajo motivacijo. Nekateri se vdajo v usodo in delajo toliko, kolikor je nujno potrebno, da obdržijo svoje položaje, drugi enostavno odidejo. Komuniciranje je slabo, enosmerno. Vse odločitve se sprejemajo na vrhu, ukazi potujejo od zgoraj navzdol. Ozračje je konfliktno. Ne iščejo se poti za trajno reševanje težav, ampak krivci za posamezne probleme. Zaposleni ne dajejo izjav, da ne bi bili česa krivi.

Prvi korak k izboljšanju delegiranja je soočenje s problemom. Jenks in Kelly (1992, str. 27) sta sestavila seznam pogostih znakov slabega delegiranja (Priloga 1). Sestavljen je iz treh skupin trditev (o managerju, podrejenih in organizaciji). Več kot

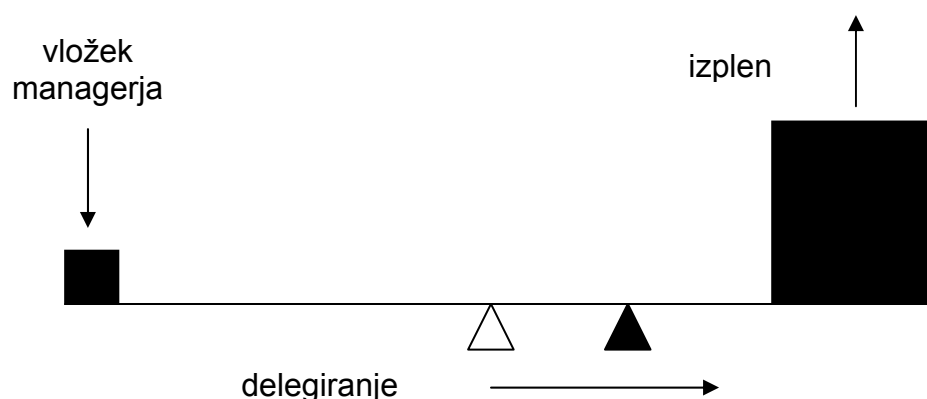
je pritrdilno označenih trditev, slabše je stanje delegiranja in bolj nujno mora manager izboljšati svoje delegiranje. Podoben pristop predlagata Wilson (1994, str. 19) v obliki 13 oziroma Maynard (1996, str. 9) v obliki 16 vprašanj, s pomočjo katerih manager lahko oceni stanje svojega delegiranja.

3.2.2 Pozitivni učinki delegiranja

Vidimo, da slabo delegiranje omogoča razrast vrsti managerskih tegob. Izboljšanje delegiranja ne prinese samo odpravo teh težav; k ciljem usmerjeno delegiranje izboljša delovne razmere, koristi organizaciji in zaposlenim. Skozi uspešno delegiranje tudi manager pridobiva moč in ugled, pa tudi možnost za napredovanje, denar in varnost.

Delegiranje povečuje storilnost. Naloga managerja je doseganje rezultatov. Kakor vsi je tudi on omejen z delom, ki ga lahko opravi v razpoložljivem času. Več dela lahko opravi samo tako, da ga opravi s pomočjo drugih. To lahko najučinkoviteje stori z delegiranjem. To je kot vzvod, s pomočjo katerega je mogoče z istim vložkom na izhodu dobiti večkratni učinek. Grafično je to ponazorjeno na sliki 3. Podpora na sredini pomeni, da manager dela vse sam, torej je izkupiček enak vložku. S pomočjo delegiranja se podpora pomika v desno in dobljeni učinek je lahko nekajkrat večji od vložka.

Slika 3: Delegiranje kot vzvod boljšega managementa



Vir: Atherton, 1999, str. 23.

Delegiranje sprošča čas. Čas je med managerjevimi bolj cenjenimi resursi. Ni slučaj, da kar nekaj člankov o delegiranju nosi čas že v naslovu, na primer: "Čas, čas, ni dovolj časa" (Pippin, 2000, str. 16) ali se začnejo približno tako: "Če ste kot večina managerjev, imate dosti za narediti in premalo časa za to" (Caudron, 1995, str. 27). Najboljši managerji vedno najdejo čas za razmišljanje in načrtovanje. Z delegiranjem je mogoče sprostiti čas za pomembnejša opravila.

Z delegiranje se odpravi trivialno delo. Manager se lahko večino svojega delovnega časa ukvarja z nepomembnimi, trivialnimi opravili, na primer prepisovanje in urejanje podatkov za različna poročila; diskutiranje s sodelavci iz oddelka, kjer je nekoč delal (s svojimi izkušnjami lahko da kako idejo); klic v nabavo, da se pospeši dobava nekega materiala (za kar ga je prosil nekdo od podrejenih); iskanje podatkov po internetu; odgovarjanje na telefonske klice naključnih ponudnikov in podobno. Lahko pa za vse to pooblasti svojega asistenta. Ta bo za izdelavo poročila sicer potreboval dvakrat toliko časa, ko pa po nekaj podrobnejših kontrolah ne bo naredil več napak, bo manager lahko na to opravilo in ostala naštetja lahko pozabil in se posvetil tistim, ki prinašajo podjetju večjo korist in zaradi katerih je vodja oddelka.

Delegiranje omogoča voditi. Ko manager preda velik del svojega trenutnega dela, se vpraša: "S čim naj se pa zdaj ukvarjam?" Odgovor se glasi: "Z managementom!" Zdaj je čas za načrtovanje, organiziranje, vodenje, kontroliranje... tako se je mogoče izogniti kriznim situacijam ali se, če do njih vseeno pride, z njimi uspešno spopasti. Med 20 navodili (Smith, 1989, str. 60), kako se spopasti z vodenjem, je rdeča nit, kako večino dela prepustiti podrejenim in jim za to nuditi vso možno podporo.

Z delegiranjem se razvijajo vodstvene sposobnosti. Delegiranje je pomembno za vse vodstvene delavce, toliko bolj seveda za tiste na višjih položajih. Direktor podjetja mora biti najboljši, saj ima največ vaje. On praktično samo delegira, medtem ko na prvi instanci preddelavec poleg vodenja opravlja tudi še precej izvedbenega dela. Delegiranje razvija sposobnosti za delo z ljudmi. Za razliko od ukazovanja nekomu, kaj naj naredi (za kar ni potrebno imeti posebnih sposobnosti), zahteva delegiranje avtoritete in odgovornosti komunikacijske spretnosti, pripravljenost poslušati, sposobnost motivirati, izražati zaupanje in spodbujati lojalnost. Vse naštetje se z vajo seveda izboljšuje.

Delegiranje povečuje učinkovitost združbe. Podjetju koristi, če vsak od njegovih članov dela tisto, pri čemer ima v primerjavi z drugimi primerjalno prednost. Poudarek je na primerjalno, ne absolutno prednost. Vodja lahko poročilo izdelava v eni uri, njegov asistent pa bo porabil dvakrat toliko časa. Združba bo imela korist od njega samo, če se bo ukvarjal samo z vodenjem oddelka in prepustil izdelavo poročila asistentu, ta ga namreč na mestu vodje ne more zamenjati. Delo mora v podjetju biti delegirano do najnižjega možnega nivoja. Tako bo isto delo opravljeno za nižjo ceno; namesto višje plačanih managerjev ga bodo opravili nižje plačani delavci (Bennett, 2003, str. 60).

Delegiranje spušča odločanje na primeren nivo. Odločitve so hitro pokvarljivo blago. Preden pridejo informacije od spodaj do mesta odločanja in nato odločitev nazaj, se situacija lahko že spremeni in odločitev ni več primerna. Delegiranje v nasprotju z enostavnim dajanjem ukazov podrejenim do določene mere vedno daje pravico samostojno odločati. Pravočasno delegiranje omogoča

kvalitetnejše in hitrejše odločitve, saj je tisti, ki se odloča, bliže dogajanju in ima boljši pregled na situacijo.

Delegiranje pospešuje decentralizacijo in diverzifikacijo. Rast organizacije običajno pomeni povečevanje raznolikosti izdelkov, več proizvodnih lokacij in različne prodajne poti. Če je proizvodnja na enem mestu s slabim delegiranjem še nekako mogoče voditi, je obvladovanje geografsko ločenih lokacij brez ustreznega delegiranja nemogoče.

Delegiranje podpira k rezultatom usmerjeno sodelovanje. Nekatera podjetja želijo sodelovanje zaposlenih pri odločanju tako, da njihove predstavnike vabijo na sestanke vodstva. Zaposleni imajo tako morda občutek, da sodelujejo pri odločanju. Primernejša rešitev je delegiranje pristojnosti na najnižje možne instance, kjer bodo s svojimi odločitvami tudi dejansko prispevali k doseganju zastavljenih ciljev. Podjetje bo pridobilo na račun zadovoljstva delavcev, manj režije in boljših rezultatov.

Delegiranje povečuje fleksibilnost managementa. V organizaciji z nizko stopnjo delegiranja zadolžitev pomeni zamenjava managerja oddelka zastoj v delovanju, dokler manager ne obvlada dela, ki ga je opravljal njegov predhodnik. V primeru dobrega delegiranja delo v oddelku teče tudi v odsotnosti managerja. Če tega zamenja nekdo drug, je dovolj, da se seznani s cilji oddelka in parcialnimi cilji podrejenih ter s spremljanjem doseganja teh hitro prevzame vajeti. Taka fleksibilnost je za organizacije, še posebej za rastoče, neprecenljiva.

Delegiranje viša zadovoljstvo z delom. Izpolnjevanje ukazov je zoporno, ukazovanje je zabavno. Rutinska opravila so dolgočasna, novi izzivi stimulirajo. Zaposlene je zato potrebno soočiti z izzivi, dati jim je potrebno nove zadolžitve in ob upoštevanju določenih zahtev samostojnost pri izvedbi. Tako bodo produktivnejši in s svojim delom tudi zadovoljnejši.

Delegiranje prinese raznovrstnost in novosti. S ponavljanjem vaje ta postane lahka, rutinska. Temu pravimo krivulja učenja. Tudi na začetku privlačno delo sčasoma lahko postane nezanimivo. To lahko poimenujemo krivulja dolgočasja. Tudi za managerja je prvih nekaj sestankov, poročil in obiskov sejmov zanimivih, a kmalu postanejo vsakdanost, banalnost. Delegiranje nekaj izmed teh zadolžitev podrejenim bo zanje pomenilo nov izziv, nagrada, sprememba v monotonem vsakdanjiku.

Z delegiranjem se razvijajo sposobnosti. Ko morajo podrejeni pričeti sami odločati, ugotovijo, da morajo za to zbrati določene informacije, podatke pazljivo pretehtati in med možnimi rešitvami pravočasno izbrati ustrežnejšo rešitev. Pomembno je tudi določanje rokov. Vodja jih mora realno določiti, izvajalci pa morajo temu prilagoditi tempo dela in se ustrezno motivirati za dokončanje naloge. Zaposleni in njihov vodja se tako skozi ponavljajoč se proces delegiranja učijo novih veščin. Vinton (1987, str. 65) pravi, da je 90 % posameznikovega razvoja rezultat izkušenj, zbranih z delom in le 10 % izhaja iz formalne izobrazbe.

Delegiranje izboljšuje ocenjevanje človeških potencialov. Namen delegiranja ni testiranje podrejenih, česa so sposobni, čeprav se pogosto pokažejo prednosti in slabosti, ki jih pri njih sicer ne bi opazili oziroma smo jih napačno ocenili. Delegiranje vodstvene naloge zelo uspešnemu specialistu na primer lahko pokaže, da za vodilno funkcijo ni primeren.

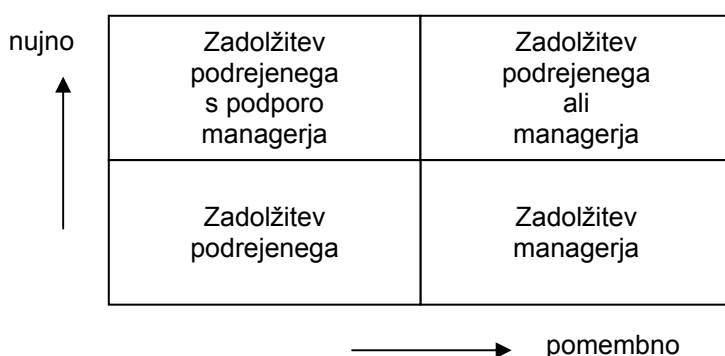
3.3 Kaj delegirati

Manager se ne bi smel vprašati, kaj delegirati, temveč česa ne delegirati. Če ni pametnega razloga, zakaj bi nekaj moral opraviti sam, mora najti način, kako to nalogo delegirati. Izhodišče naj bo: delegirati vse. Bistayi (1997, str. 20) pravi: "Če lahko nekdo nalogo opravi 75 – 80 % tako dobro kot ti sam, jo delegiraj takoj".

Za začetek se lahko vpraša: "Kaj, če bi moral naenkrat oditi in bi bil odsoten mesec dni?". Za vsako od pomembnejših nalog, ki bi jih moral opraviti, naj nato izbere ljudi, za katere meni, da jih bodo najbolje opravili. Oceniti mora, kako uspešni bodo pri tem, kakšna navodila in avtoriteto bodo potrebovali. Nato se mora vprašati: "Zakaj zadolžitev ne bi delegiral kar zdaj?" Tudi dejstvo, da bodo podrejeni za izvršitev naloge potrebovali več časa, ne sme biti ovira, saj bo končni strošek za podjetje nižji, ker bo delo opravljeno na cenejšem delovnem mestu. Z upoštevanjem krivulje učenja se bo sčasoma skrajšalo tudi trajanje izvedbe.

Na sliki 4 je prikazan predlog načina odločanja o delegiranju v odvisnosti od nujnosti oziroma pomembnosti zadolžitve. Manager naj izključno zase obdrži samo najpomembnejše in ne nujne zadeve, torej odločanje o strateških odločitvah.

Slika 4: Kaj delegirati



Vir: Atherton, 1999, str. 50.

Čeprav je pogosto mišljenje managerjev, da so za podjetje nenadomestljivi, mora narediti prav to: postati mora pogrešljiv. Namesto strahu, da jih bo nekdo zamenjal, morajo razmišljati tako, da bodo lahko napredovali šele, ko bodo ustvarili

svojega naslednika. On in sodelavci bodo v stanju samostojno prevzeti njegove zadolžitve in takrat bo za podjetje koristen na novem, višjem delovnem mestu.

3.3.1 Naloge za delegiranje

Na prvem mestu so **rutinska dela**. Ta je tudi najlažje delegirati, ker jih manager dobro pozna in se zaveda potencialnih nevarnosti. Z delegiranjem rutinskega, ponavljajočega se dela manager pridobi tudi največ časa.

Tudi različna **specializirana dela**, ki zahtevajo posebne sposobnosti, je enostavno delegirati. Če manager ne razpolaga z zahtevanim znanjem, je to očiten primer za delegiranje podrejenemu, ki je za to usposobljen. Manager, ki bi se take naloge lotil sam, bi sicer zbral nove izkušnje, za kar pa bi porabil preveč dragocenega časa. Znanja, ki jih rabi za nadziranje "specialistov", naj si nabere na ustreznih seminarjih in ne z učenjem na praktičnih primerih.

Največji učinek se doseže z **delegiranjem dolgotrajnih** nujnih del. Opravila, ki iz različnih razlogov morajo biti opravljena, so zelo primerna za delegiranje. V to skupino spadajo preverjanja prejetih poročil, izdelava poročil, različna preverjanja in podobno.

Sledijo različna **trivialna dela**. To so opravila, ki praviloma nimajo kaj opraviti s cilji, ki jih želimo doseči. Običajno so enkratna in jih vnaprej ni mogoče predvideti. Zase zahtevajo dosti dragocenega časa, za ukvarjanje z njimi običajno niso potrebne managerske sposobnosti in jih je tudi enostavno delegirati. Podrejeni bodo z njimi zlahka opravili. Četudi bi se odločili napak, posledice ne bodo pogubne. Kljub temu je potrebno obdržati nadzor nad izvajanjem, saj tudi taka opravila lahko posredno negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Preden se bi odločili o delegiranju trivialnega opravila, se je potrebno vprašati, ali je delo sploh potrebno opraviti. Nepotrebna opravila je potrebno odpraviti. Slabost pri delegiranju trivialnih del je v tem, da se ta ne ponavljajo in dostikrat samo delegiranje vzame več časa, kot bi ga potrebovali za izvedbo samo. Vseeno je potrebno vztrajati. To pri managerju vzgoji navado delegiranja, pri podrejenih pa samoiniciativnost. Nasprotno lahko privede do navade opravljati trivialna dela.

Posebna skupina opravil, ki bi sicer lahko spadala tudi med rutinska ali trivialna, so **drobni opravki**. Zanje je značilno, da so dolgočasna opravila in jih manager opravlja nerad. Ena od ovir, delegirati jih podrejenim, je lahko že dejstvo: zakaj naložiti nekomu dela, ki ga sam ne mara. Zato, ker bo podrejenemu mogoče zanimivo in ga bo opravil celo hitreje in bolje. Še več, nekatere zadolžitve bodo sprejeli kot nagrado, recimo potovanja ali prisotnost na različnih sestankih.

Delegirati je potrebno tudi **priljubljena opravila**, čeprav manager pri njih najbolj uživa. Zanje morda porabi celo več časa, kolikor bi ga glede na izkupiček bilo smotno. Ta dela so običajno povezana s strokovnim znanjem ali prejšnjimi položaji managerja v podjetju.

3.3.2 Česa ne delegirati

Izhodiščno tezo "delegirati vse" je potrebno omejiti. So opravila, ki jih je le redko mogoče delegirati. Delegiranje v določenih primerih pač ne funkcionira, ni primerno.

Nekatera opravila zahtevajo, da jih izvaja manager zaradi njegovega položaja, naslova, prestiža. Lahko jih imenujemo "**ritualna opravila**". Pri posameznih dogodkih, svečanostih mora manager prisostvovati osebno, pošiljanje namestnika ne bi bilo primerno.

Prav tako ni mogoče delegirati **določanja pravil**. Podrejeni ne morejo postavljati pravil, ampak morajo delovati v formalnem okviru, ki ga določi manager.

Velik del managerjevih zadolžitev so stiki z ljudmi. Tudi **specifičnih opravil, ki zadevajo osebje**, se ne delegira. Izbire med več kandidati, odločitev o kaznovanju ali odpuščanju in reševanje sporov manager ne sme delegirati podrejenim, da odločajo o svojih sodelavcih. Te odločitve mora prevzeti sam. Prav tako se ne delegira delegiranja tretji osebi, manager mora to storiti direktno. Manager tudi ne sme naročiti asistentu, da ta prenese pohvalo nekemu od podrejenih. Sodelavec, ki je nalogo izjemno dobro opravil, si zasluži, da ga pohvali nadrejeni osebno.

Reševanje kriznih dogodkov je naslednja od nalog, ki naj je manager ne bi delegiral. Potek dogodkov je običajno težko napovedati in zato ni enostavno izdelati navodila za odločanje in vzpostaviti delujoč sistem nadzora nad potekom naloge.

Zaupne zadeve so še zadnji razlog, zakaj ne delegirati. Če podrejeni za izvedbo naloge potrebujejo vpogled v določene zaupne podatke, delegiranje ni primerno.

3.3.3 Iskanje priložnosti za delegiranje

Jenks in Kelly (1992, str. 56) predlagata izdelavo posebne tabele za rangiranje zadolžitev managerja, ki vsebuje naslednje elemente:

- seznam zadolžitev (vse obstoječe in prihodnje naloge; poudarek na drobnih delih, ki skupaj zahtevajo dosti časa);
- razlog za ali proti delegiranju (vrsta dela);
- kdo lahko zadolžitev prevzame (možni izvajalci);
- potrebne priprave (navodila, avtoriteta, uvajanje);
- ocena kvalitete pričakovanih rezultatov;
- rang.

V zadnji stolpec manager glede na dane podatke vpiše rang delegiranja:

- A – moram opraviti sam, delegiranje ni možno;
- B – moral bi opraviti sam, delegiranje po potrebi;
- C – lahko naredim sam, delegirati; če je le mogoče;
- D – ne morem opraviti sam, delegiranje nujno.

Manager mora svoj trud v povezavi z delegiranjem usmeriti v naloge, rangirane s C in D. Tabela je priporočljivo redno dopolnjevati z novimi podatki. S časom se spreminjajo zadolžitve, menjajo se zaposleni, slednji so tudi vedno bolj usposobljeni.

3.4 Komu delegirati

Za uspešno delegiranje je potrebno poznati svoje podrejene, njihove sposobnosti, znanje in izkušnje. Pomembne so tudi osebnostne lastnosti, sposobnost dela in komuniciranja s sodelavci, obnašanje in interesi. Manager mora zato sodelavce opazovati, spremljati, kako opravljajo svoje delo, prisluhniti njihovim predlogom, idejam in pritožbam. Poznati jih mora ne le kot delavce, ampak tudi kot osebe – kakšni so na primer njihovi družinski problemi, s kakšnimi hobiji se ukvarjajo zunaj podjetja.

Govorimo (Jenks in Kelly, 1992, str. 60) o treh ciljih delegiranja:

- **doseganje direktnih ciljev**, kar je večinoma najpomembnejši cilj;
- **razvoj sposobnosti** – delegiranje naloge, ki ne spada v običajni delokrog, služi za zbiranje novih znanj in izkušenj sodelavcev;
- **preverjanje sposobnosti** – za managerja je v določenih primerih cilj delegiranja tudi informacija, kako bo zaposleni prenesel breme samostojnega izvajanja naloge.

3.4.1 Kriteriji za izbiro, komu delegirati

Eden od kriterijev izbire je **obseg dela**, ki ga podrejeni že opravlja. Po strokovnih kriterijih je najustreznejši delavec morda obremenjen že do take mere, da dodatnega dela ne more prevzeti. Nova zadolžitev namreč ne sme povzročiti slabšega opravljanja primarnih zadolžitev. V takih primerih delegiranje pogosto doseže ravno nasprotni učinek. Dodajanje novih, zanimivejših in bolj cenjenih zadolžitev motivira zaposlene, kar povzroči povečanje produktivnosti tudi pri osnovnem delu.

Če delo, ki ga manager želi delegirati, zahteva določena **posebna znanja**, bo to primarni kriterij izbire. Seveda je učenje novih znanj tudi eden od ciljev delegiranja, vsaj osnovno potrebno znanje pa mora zaposleni imeti že prej. Poverjanje naloge komu brez potrebnega osnovnega znanja je mogoče primerjati s pošiljanjem boksarja novince v ring s profesionalcem. Dvoboj bo najbrž končan, preden se bo lahko česa naučil.

Poleg usposobljenosti in strokovnega znanja so pomembne tudi **izkušnje**, kako motivirati sodelavce in uspešno uveljaviti podeljeno avtoriteto. Ustrezno je postopno pridobivanje izkušenj. Začeti je potrebno z lažjimi zadolžitvami in več nadzora. Podrejeni bodo s pomočjo zbranih izkušenj in samozavesti sposobni prevzemati vse o zadolžitve.

Od vseh **osebnostnih lastnosti** je najpomembnejši **odnos do dela**. Zaposlenemu, ki nima volje do učenja novih znanj, ki mu ni mar za napredovanje in mu je vsaka nova zadolžitev samo novo breme, vse ostale strokovne kvalitete slabega odnosa ne odtehtajo.

Zelo pomembna lastnost je tudi **sposobnost delati z ljudmi**. Nekateri ljudje imajo sposobnost vodenja, karizmo. So tudi dobri govorniki in z lahkoto komunicirajo z drugimi. Drugim ne uspe izvabiti sodelovanja drugih, čeprav se trudijo. Četudi imajo dobre ideje, le teh ne uspejo uveljaviti.

Manager se bo pri izbiri kandidatov vprašal tudi po ostalih osebnostnih lastnostih. Je natančen ali površen, odločen ali omahljiv, zrel, se lahko osredotoči na dolgotrajno detajlno delo, se zna obvladati ali je vzkipljiv in tako naprej. Pomembne niso samo pozitivne lastnosti, poznati je potrebno tudi negativne. Zelo nevarno je delegirati zaposlenim, ki zlorabijo poverjeno avtoriteto. Poleg tega, da ne dosežejo zastavljenih ciljev, ustvarijo slabo voljo pri sodelavcih. Paziti je potrebno tudi pri zaposlenih, ki so leni, površni, prepirljivi, asocialni ali maščevalni.

Manager mora upoštevati še različne druge dejavnike izbire. Delegirati mora različnim sodelavcem. Ti mu bodo zamerili, če bo pomembne naloge poverjal le enemu, vso umazano delo pa drugemu. Visoko cenjenega dela tudi ne sme takoj dodeliti novincu, ker se to razume tudi kot nagrada za dobro delo. Upoštevati mora nekatera nepisana pravila, tradicijo, kar je del vsake organizacije. Skozi preišljeno delegiranje mora ustvariti timski duh in visok nivo sodelovanja, ki vodi k uspešnemu doseganju ciljev organizacije. Neprejšljeno neuravnoteženo delegiranje ima nasprotni učinek.

3.4.2 Delegiranje za razvoj

Doseganje zastavljenih ciljev je primarni, a ne edini cilj delegiranja. Pri izbiri primerne sodelavca je potrebno upoštevati tudi sekundarne, dolgoročne cilje delegiranja. Manager mora s pomočjo delegiranja postopno zahtevnejših zadolžitev dvigati kompetentnost vseh sodelavcev na višji nivo. Zato ne sme vedno izbrati najprimernejšega sodelavca, ampak mora dati priložnost še drugim, da se učijo in zbirajo izkušnje, četudi na račun nekoliko slabših trenutnih rezultatov. Za to lahko uporabi tudi t. i. omejeno delegiranje. Določeno zadolžitev poveri za določen čas, kot začasno nadomeščanje. Če se zaposleni izkaže, lahko zadolžitev spremeni v trajno, sicer jo elegantno vzame nazaj.

Za razvijanje sposobnosti je mogoče izbrati dve vrsti zadolžitev. Prve so namenjene premagovanju slabosti, druge razvijanju sposobnosti. Načeloma vsaka delegirana zadolžitev s sabo prinaša napredek. Učinkovit manager iz tega potegne še nekaj več. Izdelavo brošure o varstvu na delovnem mestu bo recimo poveril najbolj neprevidnemu delavcu.

Delegiranje za razvoj mora slediti še enemu cilju. Zelo pomembno je, da se vse zadolžitve po vrsti, katerih zahtevnost se seveda veča, končajo z dosego zastavljenega cilja. Tako se večja samozavest zaposlenih. Samo en neuspeh v vrsti uspehov pomeni več korakov nazaj. To seveda ne pomeni, da do napak ne sme priti. Te so bistveni del procesa učenja na podlagi izkušenj. Kdor se je iz napake naučil, česa ne sme več narediti, je pametnejši od tistega, ki mu niti ni bilo dovoljeno tvegati. Napak vseeno ne sme biti preveč, zato je možnosti zanje potrebno omejiti.

3.4.3 Delegiranje za preverjanje sposobnosti

Tretji cilj delegiranja je spoznavanje sposobnosti zaposlenih in izbira tistih, ki bodo v prihodnje izvajali pomembnejše naloge. Sodelovanje naj se začne že s postavljanjem ciljev. Podrejeni naj v okviru zastavljene tematike sami pomagajo določiti cilj. Ta naj bo jasno določen in zaposleni naj sam določi rezultat, ki naj bo dosežen. Ob prvem primeru delegiranja mora manager pojasniti tudi pomen le tega. Podrejeni se mora zavedati, da je (v določenih okvirih) pri izvajanju samostojen. Da je namen zadolžitve razbremenitev nadrejenega na eni ter razvijanje sposobnosti podrejenega in zbiranje izkušenj na drugi strani. Prisluhni zaposlenemu je pomembna naloga managerja pri delegiranju za preverjanje. Tako na primer izve, če je naloga nad sposobnostmi podrejenega, kar ta direktno sicer ne bo izjavil. Problem lahko reši s spodbudo ali z delegiranjem manj zahtevne naloge.

Nadzor je pomemben pri vseh oblikah delegiranja, pri delegiranju za preverjanje še posebej. Za nekoga, ki se uči novih spretnosti, je najučinkovitejši nasvet ali manjša korekcija. Na mestu je občasno vprašanje: "Kako kaj gre?" Podrejeni bo tako lahko prišel na dan s problemi, ki morda zavirajo napredovanje. Spodbudna beseda podrejenemu ne le potrdi, da se je odločil prav, temveč mu da vedeti, da je imel pravico odločiti se. To spodbuja samostojnost. Po zaključku delegirane naloge je priporočljivo formalno vrednotenje. Podrejenemu da možnost preverjanja odločitev, ki jih je sprejel. Manager mu s potrditvijo da spodbudo za naprej, lahko pa tudi nasvet, kako bi nalogo lahko rešil po lažji poti.

Skozi ves proces manager pridobiva informacije o podrejenemu. Te so mu v pomoč pri izbiri, komu delegirati v prihodnje.

3.5 Tehnike uspešnega delegiranja

Kako prenos zadolžitve izvesti v praksi? Jednat odgovor bi se glasil: pripravi se vnaprej, s podrejenim se jasno dogovori o rezultatih, rokih ter sredstvih in vztrajaj do konca. Tehnike, ki bodo sledile, so le začetek, osnova umetnosti, imenovane delegiranje. Doyle (2003, str. 46-47) primerja delegiranje s spuščanjem zmaja: spustiti ga je potrebno v zrak, če hočemo, da leti, a ga ves čas preko vrvic imeti pod kontrolo.

3.5.1 Priprava na delegiranje

Tako manager kot njegovi sodelavci morajo delegiranje sprejeti in se zavedati koristi, ki jih prinaša. Pri tem je pomemben timski duh. Jaz in ti morata biti zamenjana z mi. Bolj kot način dela so pomembni doseženi rezultati. Nagrada je primernejša od kazni. Delegiranje zahteva iniciativo, kar pomeni tveganje. Podrejeni ne bodo tvegali, če lahko malo pridobijo in veliko izgubijo. Za uspešno delegiranje mora manager torej najprej potrebno **ustvariti primerno ozračje**.

Dobra informiranost je naslednji predpogoj za uspešno delegiranje. Napačno je mišljenje, da naj podrejeni izvedo le tisto, kar potrebujejo za opravljanje svojega dela. Biti obveščen o vsem krepi timski duh. Vsak posameznik ve, kateri del skupnega cilja je naloga, ki jo opravlja. Pri delegiranju naslednje zadolžitve je zato potrebno posredovati manj informacij kot sicer. Posebno pomembne so tudi t. i. "mehke informacije". To so lahko govorice, obrekovanja, subjektivna mnenja in podobno. Tega ni mogoče izraziti kvantitativno, a pogosto odigrajo pomembno vlogo pri odločanju. Tovrstnih podatkov ni najti v uradnih obvestilih ali poročilih; za njihovo izmenjevanje je nujno osebno komuniciranje. Prilika za to so periodični sestanki skupine, kjer je tudi priložnost za izmenjavo informacij, tako "mehkih" kot "trdih".

Strah pred posledicami napak, ki bi jih storili podrejeni, je pogost razlog, zakaj se managerji ne želijo odpovedati odločanju. Ta strah mora biti premagan, ne prezrt; delegiranje je namreč v resnici tvegan posel. Začetek je vedno najtežji. Najboljši način, kako začeti, je organizirati več sestankov s ključnimi sodelavci. Tam izražene ideje in predlogi so lahko dobro vodilo, komu poveriti določeno opravilo. Takšni sestanki so prva učinkovita tehnika delegiranja. Z različnimi predlogi pridejo podrejeni na dan tudi sicer. Namesto odgovora: "Bom videl, ali bi se to dalo uresničiti", je primernejše takoj delegirati zadolžitev, ki si jo je sodelavec že sam določil in se dogovoriti za poročilo v dogovorjenem roku.

Priprava na delegiranje je naslednja od tehnik, potrebnih za učinkovito izvedbo procesa. Rezultati, ki jih manager pričakuje, morajo biti prilagojeni tako, da jih bodo podrejeni lahko dosegli. Podeljena mora biti ustrezna avtoriteta in omogočen dostop do resursov. Pri določanju rokov se mora upoštevati dodaten čas za začetno učenje, vsaj na začetku je računati z več vprašanji in reševanjem problemov. Pri predaji zadolžitve si mora manager vzeti dovolj časa in sodelavcu v miru obširno predstaviti razloge za predajo zadolžitve, okoliščine in bistvo naloge. Ta se mora s cilji zadolžitve strinjati, dobrodošli so tudi predlogi sprememb. Samoiniciativnost je v večini primerov dober znak. Kako obširen in detajlen bo razgovor je seveda odvisno od vrste zadolžitve.

3.5.2 Elementi učinkovitega delegiranja

Bolj kot postopek izvedbe naloge je pomemben **rezultat**. Raje kot izdati recept, kako priti do cilja, mora manager prepustiti iniciativo. Podrejenega mora spodbuditi, da predvidi lasten način izvedbe. Ta se verjetno ne bo bistveno razlikovala od šefove ali pač. Pogled na problem z drugačne perspektive lahko privede do povsem novega pristopa k reševanju naloge. Rezultat je torej ključ vsakega delegiranja, vedno mora biti jasno določen in podrejeni ga nikoli ne smejo spustiti izpred oči.

Naslednji pomemben element je **čas**. Nesprejemljivi so nedoločeni roki, na primer "kakor hitro bo možno". Rok mora biti izražen datumsko in postavljen realno. Podrejeni se mora z roki strinjati, včasih je priporočljivo določiti tudi roke za vmesna poročila.

Nesprejemljivo je delegiranje "na pol", brez potrebnih **sredstev**. Manager mora s podrejenim predvideti, kaj bo ta potreboval in mu dostop do tega omogočiti. Avtoriteta je eden pomembnejših resursov. Včasih je sodelujoče v nalogi dovolj o tem obvestiti, v posameznih primerih so potrebna tudi bolj formalna pooblastila.

Če je le mogoče, je potrebno delegirati **celotno nalogo**. Kadar si manager pridrži pravico odločanja na določeni stopnji izvedbe, to ni več pravo delegiranje. Delegiranje je učinkovito, če podrejeni sme sam odločati. Tako je bolj zainteresiran za uspešen zaključek naloge, ki je v tem primeru v celoti njegov dosežek. Še slabše, kot da si manager del naloge zadrži zase, je, če nalogo poveri dvema sodelavcema. Konflikt in zmeda sta v tem primeru skoraj neizbežna. Odgovornost mora prav tako biti jasno definirana.

Razlog za delegiranje mora biti predstavljen pošteno. Nekatere zadolžitve bodo za podrejene zanimive in jih bodo sprejeli kot nagrado za dobro delo in izziv. Manager naj jih kot take tudi predstavi. Tega ne sme storiti, če se želi samo znebiti nadležnega dela. Takrat mora to tudi pošteno povedati. Proces delegiranja namreč zahteva zaupanje, ki mora biti obojestransko.

Podrejenemu naj bo dopuščena svoboda izbire metode dela. Kljub temu v določenih primerih, predvsem pri kompleksnejših zadolžitvah, **nasvet** ne bo odveč. Podrejenemu ni nujno potrebno do izkušenj priti vedno po težji poti. Opozorila na možne težave bodo preprečila nepotrebne zastoje in zmanjšala možnost neuspeha.

Jasno mora biti, da je **odgovornost** za doseg cilja na podrejenem. Pritisk, ki jo ta povzroči, naj bo pozitiven in naj motivira za še bolj zavzeto izvedbo naloge. Odločitve, ki jih podrejeni sme v določenih mejah sprejemati sam, bodo zato toliko bolj pretehtane.

Za razliko od dajanja ukazov, ki običajno poteka samo v eni smeri – od vodje k podrejenemu, je delegiranje dvosmerni proces. Ena od pomembnejših tehnik delegiranja je zato tudi **dialog**. Skozenj manager predstavi nalogo in njene cilje; kmalu lahko odkrije potencialne probleme; napačno razumljeno hitro popravi.

Vse dogovorjeno mora podrejeni **sprejeti**. Po potrebi se lahko posamezni elementi (cilji, roki, resursi) dokumentirajo. Nič ne sme biti prepuščeno naključju.

Manager mora podrejenemu zagotoviti, da bo v primeru dobre izvršitve naloge on in ne manager nosil **zasluge** za to. To je pomembno za motivacijo podrejenega, še posebej, ko prvič prevzema tovrstno zadolžitev.

Namesto zaskrbljenosti ali strahu, ki ga podrejeni lahko čuti ob prevzemu zadolžitve, mu mora vodja spodbuditi **navdušenje**. Zaupanje je nalezljivo, tega se mora manager zavedati in ga prenašati na podrejene.

Podrejeni pri izvajanju nove naloge ne vedo, kakšno **prioriteto** jim nameniti glede na njihove primarne zadolžitve. Po pravilu se je potrebno izogibati ekstremom: zaradi nove naloge ne smejo opustiti vsega ostalega, prav tako se ne smejo z njo ukvarjati samo, ko imajo čas.

3.5.3 Spremljanje izvajanja, podpora podrejenim in ravnanje ob napakah

Delegiranje ni končano z uvodnim razgovorom. Že med njim se predvidijo kritične točke, ob katerih naj podrejeni z vmesnimi poročili obvešča vodjo, na primer o težavah s sodelovanjem zaposlenih, spremembah okoliščin in podobno. Manager mora te točke predvideti tako, da zagotovi uspešno dokončanje zadolžitve brez pretiranega vmešavanja v odločanje. Elementi kontrole so dogovorjeni vmesni rezultati, poročila o napredku, limiti porabe sredstev in podobno.

Manager mora paziti, da podrejeni odločanja o težavi, na katero naleti, ne preloži nanj. Na vprašanje: "Imamo problem, kaj naj storim?" je napačen odgovor: "Ti sporočim." Naenkrat problema, ki ga je imel "on" in ne "mi", nima več on, ampak manager. Brandt (2005, str. 23) temu pravi delegiranje nazaj in eden od načinov, kako se izogniti neželeni zadolžitvi. Pravi odgovor bi se glasil: "Prav, pridi jutri k meni s predlogi možnih rešitev." Problem je tako spet njegov in prav tako odločitev. Manager se bo z njo samo strinjal, odgovornost pa bo ostala na zaposlenem. Tako se bo naučil, da se mora odločati sam in za svoje odločitve tudi nositi odgovornost.

Ko manager zadolžitev prenese na podrejenega, mora biti pripravljen, da mu bo nudil potrebno podporo, če slučajno pride do konfliktov z drugimi managerji ali delavci. Nekateri managerji morda ne bodo pripravljeni poročati zaposlenemu na nižji instanci, delavci pa ne prejema ukazov od sodelavca z iste ravni. Vsi vpleteni morajo biti obveščeni o obsegu delegiranja avtoritete.

Manager ob ugotovitvi napak predvsem ne sme obžalovati, da je delegiral to zadolžitev. Njegova reakcija ne sme biti impulzivna, ampak umirjena. Bolje kot direktno pokazati na napako je podrejenemu predstaviti problem, ki ga ta povzroča. Za odpravo napake naj se ta odloči sam. Namesto odpravljanja napake bo zadolžitev izboljšal, kar je zagotovo boljše za njegovo motivacijo.

Vsakdo lahko prenese le določen obseg kritike. Ko je ta prag presežen, se pozitivno razmišljanje v smeri cilja spremeni v obrambo in zanikanje krivde. Manager

seveda mora podajati tudi kritiko, če je ta potrebna, pomemben pa je način, kako jo izrazi. Pohvala za segment naloge, ki je bil dobro opravljen, bo pomagala zaposlenemu prejeti kritiko za del, kjer je ravnal napačno. Nekaj krivde za neuspeh je vedno tudi pri managerju, ki kontrole poteka zadolžitve ni načrtoval dovolj dobro.

3.5.4 Pohvala in graja

Podrejenim je za dobro opravljeno nalogo vedno potrebno dati priznanje. Če ne uspejo, mora odgovornost za neuspeh nositi manager. To se sliši nepošteno, a je nujno za pravilo uspešnega delegiranja. Neuspeh podrejenega ne sme biti razlog, ki ga manager v svojo obrambo navede svojemu predpostavljenemu. To mu tudi nič ne pomaga. Sodelavca bo očrnil, čeprav se je morda pri delu potrudil po najboljših močeh, a sebe ne bo opral krivde. Označen bo tudi kot vodja, ki ne zna stati za svojimi ljudmi. Največjo škodo utegne tako narediti za delegiranje v prihodnje. Možnost, da bo zaposleni spet grešni kozel, je zelo slaba motivacija za dobro delo.

Enako narobe kot kriviti podrejenega je vzeti mu zasluge. Četudi je manager s svojim vodenjem in nasveti bistveno pripomogel k uspešnemu zaključku naloge, mu mora prepustiti čast. V nasprotnem mu jemlje zelo pomembno motivacijo za bodoče zadolžitve.

3.5.5 Praktični nasveti avtorjev

V literaturi je najti malo del, ki delegiranje obravnavajo kot zaključeno celoto (Jenks in Kelly, 1992, str. 94). Splošna literatura o managementu delegiranje obravnava dokaj na kratko (Možina, 2002, str. 505; Hellriegel in Slokum, 1996, str. 321; Schermerhorn, 2001, str. 214; Daft, 1994, str. 295). Morda je prav zato na voljo zelo veliko člankov, ki problematiko delegiranja opisujejo na konkretnih primerih. Ti se vedno niti ne nanašajo na management, dosti je na primer člankov s področja medicine (Bennett, 2003, str. 57; Denning, 2001, str. 23; Haslam, 2006, str. 60). Pogosto so opisane izkušnje lastnikov manjših podjetij, ki so v delegiranje bili prisiljeni zaradi rasti poslovanja (McCrea, 2003; Bernard, 1998, str. 10). Svoje ali tuje managerske izkušnje kariere opisujejo še Ayres-Williams (1992, str. 90), Brown (1998, str. 76), Nelson (1990, str. 13), Posner (1991, str. 42), Metz (1992, str. 25), Horton (1992, str. 58), Youd (2007, str. 21), Hughes (2002, str. 13) in Grobart (2007, str. 38). Vsa navedena dela dajejo praktična navodila, kako učinkovito delegirati. Med seboj se sicer nekoliko razlikujejo, večina nasvetov, ki sem jih zbral v nadaljevanju, pa je zelo podobnih.

Manager mora delo svojega oddelka načrtovati v okviru primarnih ciljev podjetja. Preden zadolžitve poverja podrejenim, mora oceniti, ali so posamezna opravila za doseganje teh ciljev sploh potrebna in če so, opustiti nepotrebno delo. Za naloge, ki ostanejo, izbere primerne izvajalce. Pomembno je zaupanje, zaradi strahu po neuspehu ne sme vse zadolžitve delegirati le najsposobnejšim, saj ti ne bodo

mogli opraviti vsega. Za vsakogar mora najti primerno delo in nivo zahtevnosti postopoma zviševati.

Ko izbere zadolžitev in se odloči o izvajalcu, si mora manager vzeti dovolj časa za posredovanje informacij. Kot prvo mora delegirati celotno nalogo. O vseh vidikih zadolžitve mora od zaposlenega v pogovoru pridobiti soglasje. Dogovorjeno naj bo zapisano, tako ne bodo mogoče različne razlage. Jasno morajo biti določeni cilji, časovni roki, sredstva, ki jih lahko uporablja. Večina avtorjev posebej poudarja, da naj podrejeni sami izberejo metodo, kako priti do cilja. Tudi sam sem mnenja, da je to morda najpomembnejši vidik delegiranja. Tu je prostor za samoiniciativnost zaposlenih, kako najučinkoviteje in najhitreje doseči zastavljen cilj.

Avtorji poleg nasvetov, kako premagati strah pred delegiranjem, zaupati podrejenim, sprejemati tveganje in sodelavcem omogočati napredovanje, opozarjajo tudi na nevarnosti, ki prežijo v primeru napačnega, nepremišljenega delegiranja. Zadolžitev ne sme biti predana in pozabljena, ne sme se delegirati zadolžitev, za katere se ve, da jim zaposleni ne bo kos. Svetujejo ustrezno spremljanje izvajanja zadolžitev. Podrejeni morajo managerjem poročati v predvidenih točkah izvedbe projektov oziroma takoj, ko pride do nepredvidenih sprememb, ki utegnejo pripeljati do neuspeha. Manager mora v takih primerih pomagati z nasveti, spodbujati podrejene k dajanju predlogov, ne sme pa se odločati namesto njih. Ves čas morajo vedeti, da so oni odgovorni za izvedbo naloge. Seveda je včasih potrebno zadolžitev tudi na novo oblikovati ali jo od podrejenega umakniti.

Rdeča nit nasvetov iz literature je tudi poudarjanje pomena komunikacije. Če naj podrejeni sprejemajo večino odločitev, potrebujejo prave informacije. Managerji jim morajo omogočiti dostop do njih, posredovati jim jih morajo tudi sami, ob tem pa nanje prenašati tudi svoje izkušnje, jih spodbujati, motivirati, trenirati. V primeru težav morajo delovati mirno, preudarno in samozavest prenašati na podrejene. Po končani nalogi mora manager v primeru dobre izvedbe podrejene pohvaliti in konkretno izpostaviti točke, kjer so pokazali največ napredka, našli dobre rešitve in podobno. V primeru neuspeha mora izraziti svoje nezadovoljstvo, kritika naj bo podana premišljeno, da podrejenega ne bo demotivirala za naslednje zadolžitve. Le te morajo biti v bodoče izbrane tako, da jih bo podrejeni zmogel opraviti in ne bo več neuspehov v vrsti.

V vsakem primeru je manager odgovoren za izvedbo vseh zadolžitev v oddelku. V primeru težav svojih zaposlenih ne sme prikazovati kot krivce. Nasprotno, izoblikovati mora tim sposobnih sodelavcev, jim zaupati in stati za njihovimi odločitvami.

3.6 Ovire za učinkovito delegiranje

Ovire, na katere naleti manager med procesom delegiranja, delimo na izgovore, ovire in odpor. Kljub temu da se zavestno odloči za delegiranje, izgovori ovirajo učinkovitost delegiranja. Druga skupina, ovire, so motnje v procesu delegiranja, na katerega manager nima direktnega vpliva. In zadnji je odpor zaposlenih, ki ne želijo sodelovati in prevzemati odgovornost.

3.6.1 Izgovori, zakaj ne delegirati

"Sam znam to bolje!" je najpogostejši izgovor. V največ primerih to tudi drži. Ali pa je sploh potrebno, da je naloga opravljena "bolje"? Naloge morajo biti opravljene zadosti dobro in sicer z minimalnimi stroški, zato mora biti izvedba delegirana do čim nižjega možnega organizacijskega nivoja, kjer je strošek dela nižji.

"Podrejenemu ne bo uspelo" je naslednji. Nekateri managerji niso sposobni prevzemati tveganja in zato ne delegirajo. Praviloma je večji riziko povezan z večjim dobitkom. Podvajanje ali potrojenje učinkovitosti managerja je dobitek, za katerega se izplača tvegati. Če so predvideni še primerni kontrolni ukrepi, se riziko lahko zniža na povsem sprejemljiv nivo.

"Rad to delam." Opravilom, ki so managerju všeč, se ni lahko odpovedati. Motiv za ta korak naj mu bo možnost napredovanja, ki ga lahko pričakuje, če se bo izkazal kot uspešen manager, kar je mogoče le s pomočjo uspešnega delegiranja.

"Opravljeno mora biti prav zdaj!" Delegirati ni mogoče pet pred dvanajsto, podrejeni zagotovo ne bo uspel naloge opraviti pravočasno. Zato mora manager svoj čas organizirati, načrtovati vnaprej in si postaviti prioritete. Delegiranje ne sme biti na dnu slednjih.

"Ne želim biti tiran!" Delegiranje ni tiranija, ampak ravno obratno – podrejenim dopušča, da sami odločajo. Seveda nekateri managerji ne želijo, da zgleda tako, kot da vse delo prelagajo na sodelavce, sami pa gredo igrat golf. Če ta pomislek vseeno ovira managerja pri delegiranju, naj se postavi v kožo podrejenih in svoje delegiranje oceni z njihove perspektive. Ob dejstvu, da mora povečati svojo produktivnost, se bo nujno moral odločiti za delegiranje.

"Zasluge hočem zase!" To je sebično gledanje managerja, ki na delegiranje gleda tako, kot bi kos torte prepustil podrejenemu. Ne zaveda se, da je s tem, ko je odrezal košček, torta postala večja in je s tem pridobil, ne izgubil.

"Ne želim dajati vtisa, da sem brez dela!" Delegiranje je orodje za doseganje večjih rezultatov z manj napora. Divji tempo ni znak uspeha temveč znak neučinkovitosti. Razmišljanje in načrtovanje je prva prioriteta managerja.

"Šef želi, da to osebno naredim!" Ta vzrok je morda kdaj upravičen, a "šefa" v večini primerov zanimajo rezultati, in ne način, s katerim bo manager prišel do njih.

"Ne želim komplicirati!" Da, delegiranje zadev ne poenostavlja. Ta izgovor je zelo priročen za ne-delegiranje manjših zadolžitev. Te pa so najboljše za izpopolnjevanje delegiranja.

"Ne želim delegirati nalog, ki jih sam ne opravljam rad!" Sliši se herojsko, a je zgrešeno. Pravi vodja ve, kaj je njegova vloga in to dobro opravlja.

3.6.2 Organizacijske ovire

Manager se pogosto sooča s težavami, ki so pogojene z razpoložljivostjo delovne sile. Prva ovira med njimi je lahko **premalo osebja**. Najenostavnejša rešitev, ki se ponuja, je dodatno zaposlovanje. To včasih iz različnih razlogov ni mogoče ali je celo nepotrebno. Manager lahko sprosti kapacitete tako, da od podrejenih zahteva, da tudi oni delegirajo več zadolžitev zaposlenim pod njimi in specialistom ter da racionalizirajo svoje delo, zmanjšajo nepotrebno pisanje in drugo izgubo časa. Manager mora delegirati kljub stiski z osebjem.

Včasih ima manager zaradi nekompetentnega zaposlovanja enostavno **napačne ljudi** za delo, ki ga mora opraviti. Narediti mora zamenjave, ki so možne. Tudi sicer lahko opravi vsaj nekaj delegiranja. Vsakdo lahko prevzame zadolžitve v okviru svojih sposobnosti.

Zgodí se, da **zaposleni napredujejo prehitro** in brez potrebnih izkušenj. Na nove zadolžitve niso pripravljeni in ne zmorejo prevzeti večjih odgovornosti. Rešitev je v večji potrpežljivosti, tesnejšem vodenju in nadzoru ter počasnejšem napredovanju. Obseg delegiranja mora biti prilagojen sposobnostim zaposlenih.

Organizacijska zmeda, ko šef mimo vodje delegira njegovim podrejenim, negativno vpliva na uspešnost delegiranja. Podrejeni morajo biti odgovorni direktno nadrejenemu, vsako preskakovanje instanc ima negativen vpliv. Manager mora v takem primeru od predpostavljenega zahtevati, da ta definira njegove zadolžitve, v izvajanje katerih se ne sme vmešavati, saj bo sicer odgovoren za nekaj, o čemer ne more samostojno odločati.

Nasprotje od organizacijske zmede je **stagniranje združbe**. Vrhovni management delegiranja zadolžitev ne odobrava. Manager mora v takem primeru izkoristiti, kar v dani situaciji lahko. Delegirati mora previdno in za dvomljivce voditi evidenco doseženih rezultatov. Svojim podrejenim lahko da svobodo pri izvajanju nalog, le nadzor nad tem mora biti natančnejši kot sicer – za potrebo poročanja šefu.

Nestabilnost, na primer finančne težave in odpuščanje, sili vsakega posameznika, da brani svoj položaj v organizaciji. Manager v takih razmerah delegira naloge, ki so povezane z osnovnimi zadolžitvami podrejenih. Motivira jih tako, da jim razloži, da bodo tako pridobljene nove veščine povečale varnost njihovih zaposlitev.

V nekaterih organizacijah se ceni izključno samo trdo delo, **delegiranje je razvrednoteno**. Spoštovani so samo managerji, ki vse dneve preživijo na delovnem

mestu. Manager si mora tako sam utreti svojo pot, delegirati in predpostavljenim predstaviti rezultate.

3.6.3 Osebne ovire

Managerju ni lahko priznati, da ne delegira zato, ker je to enostavno **pretežko**. Boji se ga, zato se ga izogiba. Zavedati bi se moral, da je delegiranje veščina, ki se jo da naučiti in razviti. Ne sme sam sebe slepiti, da delegiranje ni zanj. Če je manager, se mora naučiti tudi delegirati, tako da začne s trivialnimi in manjšimi zadolžitvami.

Nekateri managerji **uživajo v akciji**, izvrševanju. Akcija je praviloma del zadolžitve, ki jo morajo delegirati, zato jo morajo prepustiti podrejenim, sami pa najti dovolj vznemirjenja in zadovoljitve v managementu samem, v načrtovanju, vodenju in nadzorovanju.

V določenih primerih **avtoriteta managerja ni točno opredeljena**. Tako je postavljen pred dilemo, ali sme delegirati zadolžitev določenemu specialistu ali ne. Za mnenje lahko vpraša svojega predpostavljenega ali pa zadolžitev kar delegira. Napačna je samo tretja možnost, da zaradi dvoma delo opravi sam.

Če je manager **avtokrat** (česar seveda ne prizna), ves čas ukazuje in motivira z zastraševanjem. Zaposleni del svojega časa porabijo za to, da si ščitijo hrbet. Za rešitev tega problema se manager ne sme ubadati sam s seboj in poskušati pridobiti na priljubljenosti, ampak mora vso energijo usmeriti na doseganje rezultatov.

Slabo komuniciranje je naslednja ovira. Znanje, izkušnje, instinkt in občutek, s čimer manager rešuje naloge, ni enostavno posredovati. Zato manager raje, kot da delegira, nalogo opravi sam. Delegiranje zahteva jasno komunikacijo, ni mesta za fraze in nedoločene oz. nejasne izjave. Manager, ki ima tovrstne težave, naj se na dialog s podrejenim prej pripravi in informacije, ki jih namerava posredovati, smiselno uredi: cilje, resurse in nadzor. Podrejeni naj posredovano potrdi, saj je pomembna povratna informacija. Znati prisluhniti je pol uspešnega komuniciranja.

Izvršitev delegirane naloge se ne konča vedno s pozitivnim rezultatom. **Razočaranje** nad neuspehom ne sme managerju vzeti volje za delegiranje v bodoče. Neuspeh je vedno možna opcija, ki jo je z ustreznim nadzorom mogoče omejiti, a nikoli povsem odpraviti.

Naslednja možna ovira je **odpor do dela z ljudmi**. Zaposleni, ki je napredoval zaradi izjemnih dosežkov pri svojem strokovnem delu, se ne bo nujno enako dobro znašel v vlogi managerja. Ker se izogiba stikom s sodelavci, ne more uspešno delegirati zadolžitev. Izbira lahko med dvema opcijama: da delo opravi sam ali ga posreduje brez izčrpnega razgovora in izmenjave informacij. Rešitev problema je enostavna, ne pa tudi način, kako priti do nje. Za nasvet lahko vpraša izkušenejše managerje, obišče ustrezen seminar in korak za korakom poskuša premagati ta odpor.

Tvegati in delegirati zadolžitve je še težje managerjem, ki svojim **podrejenim ne zaupajo**, jih imajo za lene in nesposobne. To težavo morajo premagati in začeti zaupati, preostali strah pa zmanjševati z ustreznim nadzorom.

Manager se lahko brani delegirati ključnim sodelavcem **iz zavisti**, da bodo uspeli in napredovali na višji položaj. Tak pristop je zgrešen. Manager mora stremeti k čim boljšemu učinku skupine, za kar mora vsak posameznik dati svoj maksimum. Če kdo v skupini doseže nadpovprečne rezultate in zaradi njih napreduje, je to dobro za celotno organizacijo – torej tudi za managerja, saj je tudi on njen član.

3.6.4 Odpor do delegiranja

Podrejeni ob prvih poskusih delegiranja (bodisi da je manager pričel uvajati nove zamisli bodisi gre sploh za novega managerja) najbrž ne bodo takoj pripravljeni sodelovati. Ker gre za novost, je prisotno nezaupanje do sprememb, zato je potrebno napredovati postopno, a zanesljivo. Manager mora sodelavcem pojasniti svojo zamisel o delegiranju in ko bodo videli prednosti takega pristopa, bo odpor izginil. Če se bo kdo od zaposlenih temu še vedno upiral, bo potrebno poiskati vzrok in ga odpraviti.

Pogost razlog za nasprotovanje delegiranju je **pomanjkanje samozavesti**. Zaposlenega je strah morebitnega neuspeha, zadolžitev se mu zdi pretežka, dvomi, da ima dovolj znanja in izkušenj. Manager mora ta strah premagati z delegiranjem nekaj lažjih zadolžitev z več kontrole in spodbujanja. Ne sme pa dopustiti, da se podrejeni nanj opira pri odločitvah. Te mora sprejemati podrejeni sam, manager mu lahko samo izraža zaupanje v njegove odločitve. Po vrsti uspehov bo rasla tudi samozavest.

Vzrok za nasprotovanje je lahko tudi **lenoba**. Ta problem je zelo težko premagati. Manager se lahko trudi s prepričevanjem, celo ukazovanjem. Če nič ne pomaga, je takega zaposlenega potrebno enostavno zamenjati.

Naslednja skupina razlogov za odpor do delegiranja izhaja iz nejasnosti situacije. "**Imam potrebno avtoriteto?**" je najpogostejše vprašanje podrejenih. Kadar morajo za izvršitev naloge ukazovati sodelavcem, ki jim sicer niso nadrejeni, je možnost, da se bodo ti upirali, zelo velika. Zato mora biti manager jasen in odločen pri posredovanju avtoritete, ki mora biti dovolj obsežna za izvršitev naloge.

"**Bodo zasluge moje?**" je naslednje vprašanje. Zakaj bi se trudili, če bo slavo požel nekdo drug? Podrejeni morajo sprejemati odločitve, tvegati in zato jim pripada tudi zasluga za uspeh. Če to izostane, lahko manager pričakuje odpor pri delegiranju naslednje zadolžitve.

Sledi dvom: "**Imam dovolj informacij?**" Delavec, ki se je brigal samo za svoje primarne zadolžitve, dogajanja v okolici pa ni spremljal, se to upravičeno vpraša. Zato je tako pomemben uvodni razgovor, še bolj pa vsakodnevno posredovanje

informacij, tudi tistih, ki se konkretnih zadolžitev zaposlenih v danem trenutku ne tičejo, že pri naslednji zadolžitvi pa bodo morda vitalnega pomena.

Če je podrejeni že doživel neuspeh, bo pri prvi naslednji nalogi najprej pomislil: "**Spet mi ne bo uspelo.**" Manager mora v takih primerih izbrati lažjo zadolžitev za povrnitev samozavesti.

Nasprotovanje do delegiranja lahko izhaja enostavno tudi iz **slabih navad zaposlenih**. Ena od njih je sindrom "ustrezi šefu". Čeprav je končni rezultat tisto, kar manager želi od podrejenih, ti želijo nalogo izvesti, "kot bi jo šef". Pritiskajo z vprašanji in problemi, namesto da bi jih rešili sami. Pri tem igrajo tudi na managerjevo ego, ponos in strokovnost, češ: "To znate rešiti dosti bolje od mene." Takim poskusom manager ne sme nasesti. Pomaga lahko z nasveti, odločitve pa mora sprejeti podrejeni. Pogosta slaba navada je tudi slabo razporejanje časa. Podrejeni ne želijo prevzemati novih zadolžitev, ker so preobremenjeni. Včasih to celo drži, a večinoma gre le za slabo razporejanje dela in premalo delegiranja zaposlenim.

3.7 Psihologija delegiranja

3.7.1 Delegiranje in stres

Manager je prevzel odgovornost za doseganje postavljenih ciljev. Posamezne zadolžitve prenaša na svoje podrejene in s tem tvega, da cilji ne bodo doseženi. Ko spremlja, kako podrejeni napredujejo pri izvajanju nalog, ga prevevajo različna čustva, rezultat katerih je stres. Tega ni mogoče v celoti odpraviti, da se ga le zmanjšati in naučiti živeti z njim. Za obvladovanje stresa je potrebno poznati njegove elemente.

Eden od njih je **krivda**. Ko manager svoje zadolžitve prelaga na sodelavce in jim nalaga dodatno breme, lahko občuti nelagodje, občutek krivde. Toda podrejenim nova zadolžitev lahko pomeni popestritev, čast in možnost za dokazovanje.

Pogosto je managerja **strah**, da podrejenemu morda ne bo uspelo doseči cilja. Bo manager zato odpuščen, grajan in premeščen? To je zelo malo verjetno. Običajno so posledice dosti milejše, povezane samo z dodatnimi stroški, čemur pa ob nizki verjetnosti negativnega razpleta ni potrebno posvečati prevelike pozornosti.

Naslednji element je **zavist**: Manager ne poverja zadolžitev določenim sodelavcem, češ da niso sposobni prenašati odgovornosti, v resnici pa se boji, da bi jih opravili predobro, jih zasenčili ali celo izpodrinili. Bojazen ni realna. Tako miselnost mora izkoreniniti in na uspeh podrejenih gledati tudi kot na lasten uspeh.

Vznemirjenost je strah pred neznanim. Manager je zaskrbljen in sumničav brez konkretnega razloga. Ker pravega vzroka za strah ni, je vznemirjenost težko odpraviti. Hkrati ima tudi pozitivno stran, saj spodbuja managerja k budnosti in

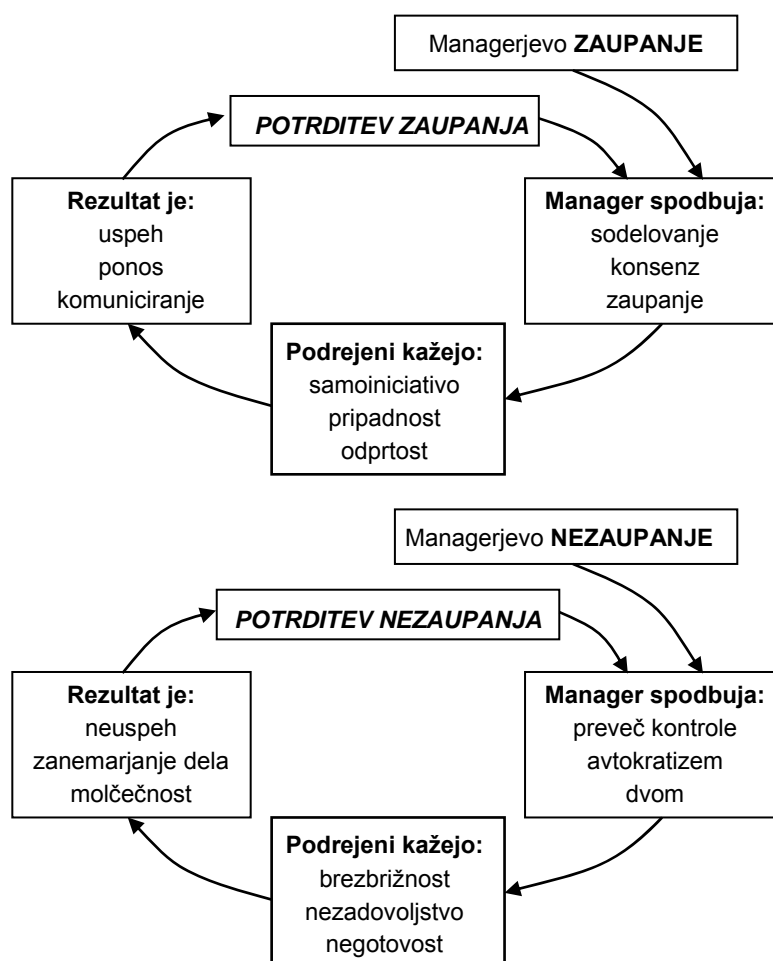
pazljivosti. Lahko je opozorilni signal, da je nekaj pozabil. Temeljita analiza opravljenega zmanjša zaskrbljenost.

Manager je pogosto soočen z **navzkrižjem** med zahtevami nadrejenega in upravičenimi razlogi podrejenega, zaradi katerih ciljev ni mogoče pravočasno doseči. Kaj storiti? Šefa mora diplomatsko prepričati o podaljšanju roka, od podrejenih pa zahtevati povečanje naporov za dokončanje naloge. Za motivacijo pri delegiranju je v bodoče pomembno, da se njegov vodja zna postaviti zanj.

3.7.2 Zaupanje – temelj delegiranja

Osnova za delegiranje je zaupanje. To je vse prej kot enostaven psihološki proces, za katerega je pogosto potrebno garati leta, uničiti pa ga je mogoče v trenutku. Tako manager kot sodelavci morajo za to preseči sami sebe. Velja pravilo, da zaupanje gradi zaupanje, nezaupanje pa nezaupanje.

Slika 5: Spirala zaupanja in spirala nezaupanja



Vir: Jenks in Kelly, 1992, str. 117 .

Če manager zaupa svojim podrejenim in spodbuja sodelovanje, ti pokažejo samoiniciativo, pripadnost in odprtost, kar vodi k učinkovitosti, komuniciranju in ponosu. Končni rezultat je potrditev zaupanja, ki spodbudi managerja, da še bolj zaupa podrejenim – temu pravimo (Jenks in Kelly, 1992, str. 117) spirala zaupanja. Obratno velja za spiralo nezaupanja, kjer managerjev dvom, avtorski način vodenja in pretirana kontrola pri zaposlenih povzročajo brezbržnost, nezadovoljstvo in negotovost. Rezultat je neuspeh, zanemarjanje dela in molčečnost, kar vodi do potrditve nezaupanja in manager svojim podrejenim zaupa še manj kot prej. Obe "spirali" sta prikazani na sliki 5.

Managerji prepogosto vedo, da ne morejo zaupati svojim podrejenim. Opazijo namreč njihovo zaprtost, apatičnost, sovražnost. Ne vidijo pa, da k taki situaciji s pomanjkanjem zaupanja do sodelavcev pripomorejo tudi sami. Managerji se pri spodbujanju zaupanja lahko opirajo na nekaj metod, opisanih v nadaljevanju.

Najpomembneje je, da manager podrejenim **nudi podporo**. Čeprav se ne sme odločati namesto njih, jih prav tako ne sme prepustiti same sebi. Če rabijo pomoč, jim mora biti na razpolago.

Manager **ne sme poudarjati napak**, ki jih storijo podrejeni. Raje naj išče in pohvali pozitivne odločitve in svetuje, kako bi se dalo ogniti napakam.

Za podrejenim **ne sme vohuniti**. Meja med nadzorom in vohunjenjem ni povsem jasna, zato je informacije bolje iskati direktno pri podrejenem, kot o tem povpraševati druge. Slednje lahko kmalu vzbudi nezaupanje.

Manager **ne sme zadrževati informacij** in jih uporabiti kot test, ali bo podrejeni dobro opravil svoje delo. Če delegira zadolžitev, katere rezultat mu je že znan, in to podrejenemu na koncu tudi pove, pri podrejenem zagotovo povzroči nezaupanje.

Pomembno je tudi, da se manager **odpre svojim podrejenim**, se jim približa, pokaže čustva, svojo človeško stran. Če ga bodo poznali, mu bodo tudi bolj zaupali. Zaupanje si bo pridobil tudi tako, da bo na iste signale iz okolice vedno tudi podobno reagiral. Če bo za isto stvar enkrat eksplodiral, drugič pa stisnil zobe, ne bodo nikoli vedeli, kaj naj pričakujejo.

Zaupanje spodbuja tudi **jasno zastavljanje ciljev**. Podrejeni morajo vedeti, kaj manager od njih pričakuje. Potrebno je jasno komuniciranje in obojestransko potrditev zastavljene naloge.

Zaupanja ni brez **spoštovanja**. To je mogoče izražati s primernim vljudnim obnašanjem in komuniciranjem. Primerneje kot dajanje ukazov je izražanje prošenj. Izogibati se je potrebno poudarjanja statusa, podrejeni naj ne stojijo, če vodja sedi, po nepotrebem naj ne čakajo in podobno.

Manager **ne sme manipulirati** z zaposlenimi. Neprijetno zadolžitev naj predstavi tako, kot je in naj je ne olepšuje. Pustiti mora prost pretok informacij in biti pošten.

Podrejenih ne sme označiti kot lene, problematične, površne in podobno, ker je tako razmišljanje velika ovira za zaupanje. Svoje negativne **domneve** pa naj **preveri** in probleme rešuje na primeren način.

3.7.3 Vpliv stila vodenja na delegiranje

Tako managerji kot zaposleni se med seboj razlikujejo. So samozavestni, boječi, prepirljivi, ponižni, sistematični, površni, hladni, čustveni, preračunljivi, impulzivni itd. Najslabše, kar manager lahko stori, je, da vse obravnava enako. Delegiranje lahko izboljša samo s posamičnim obravnavanjem in prilagajanjem svojega obnašanja stilu obnašanja zaposlenega. Za to mora dobro poznati svoj način vodenja in ga znati prilagajati zaposlenim in posameznim situacijam.

3.7.4 Motiviranje

Za uspešno delegiranje je potrebno zaposlene ustrezno motivirati. Manager mora vedeti, kaj njegovi podrejeni potrebujejo. Praviloma so to potreba po pripadnosti, po ugledu in spoštovanju ter potreba po samopotrjevanju. Na to mora paziti skozi ves proces delegiranja. Takoj na začetku je potrebno prikazati atraktivnost zadolžitve – pomenila naj bi napredek za celotno organizacijo in s tem čast in spoštovanje tistemu, ki jo bo dobro izpeljal.

Zaposlenim veliko pomeni možnost vplivanja na odločitve. Dober motivacijski dejavnik so lahko tudi različne oblike izmenjevanja mnenj, ki vplivajo na kasnejše odločitve. To velja tudi za odločitve glede dela vsakega posameznika. Če si ta sam izbere način dela, se bo trudil dokazati, da je izbral prav. Nasprotno bo poskušal dokazati, da je bil način, ki mu ga je vsilil nadrejeni, napačen in bo dosegel slabše rezultate.

Človek ima podobno kot žival močno razvit teritorialni čut. Na svojem se počuti varno in ne mara, da kdorkoli nepovabljen vdira na njegovo ozemlje, naj bo to uporaba njegovega osebne orodja, delovne mize ali pisarne. Nadrejeni se mora v skladu s tem izogibati nepotrebni poseganju v izvajanje delegirane naloge. Podrejeni naj se sam odloča, prevzema tveganje in na koncu pobere zasluge v primeru dobre izvedbe.

3.8 Učinkovite tehnike nadzora

Manager na podrejenega prenese določeno zadolžitev, avtoriteto in odgovornost. Kljub temu je z vidika organizacije za izvedbo še vedno odgovoren sam. Ta paradoks delegiranja je rešljiv s pomočjo nadzora.

3.8.1 Namen in kriteriji nadzora

Manager poveri podrejenemu zadolžitev in mu da na razpolago za izvedbo potrebno avtoriteto. Nadzor je vzvod, s katerim zagotovi tretji element procesa delegiranja – odgovornost. Podrejeni mora jasno vedeti, komu je odgovoren, kaj in kdaj mora poročati.

Nadzor nad izvajanjem določene naloge je namenjen doseganju ciljev. Z njim manager ugotavlja, ali je podrejeni na pravi poti. V skladu s tem morajo biti oblikovani kriteriji, s katerimi primerja dosežene rezultate. Običajni kriteriji, norme so številčne vrednosti, je tudi količina izdelkov, vrednost prodaje, višina stroškov in podobno. Druga vrsta kriterijev so roki, doseganje časovnih ciljev. Tudi ti so zelo pomembni, saj dobro izvedena naloga nima pomena, če ni opravljena pravočasno. Manager mora pravočasno zaznati odstopanja od načrtovanih vrednosti, ki bi lahko vodila stran od zelenih ciljev, in ustrezno ukrepati. Norme tudi motivirajo – zaposleni se bolj trudijo, ko se približuje določen časovni rok.

Za vse norme velja, da imajo omejen čas trajanja. Managerji jih glede na različne okoliščine lahko spreminjajo tako, da sledijo postavljenim ciljem. Nikoli ne smejo biti namenjene same sebi ali postavljene tako, da bi na kakršenkoli način zmanjševale učinkovitost in ovirale napredek. Mišljeno je povečevanje kvantitete na račun kvalitete, zniževanje stroškov na račun rasti in podobno. Običajno velja načelo: "Kar meriš, to dobiš!" Kriteriji morajo biti uravnoteženi, poleg kvantitativnih tudi kvalitativni, oboji ustrezno merljivi.

Kontrolne norme same po sebi ne zagotavljajo, da bo naloga opravljena in cilj dosežen. So le sprožilni mehanizmi za ukrepanje. Manager mora odstopanja zaznati pravi čas, preden nastopijo problemi, ki bi povzročili neuspešen zaključek naloge. Nadzorni mehanizmi morajo biti fleksibilni, predvidevati morajo možne težave. Manager mora spremljati in ocenjevati vse dejavnike, ki lahko vplivajo na delegirano zadolžitev.

Jenks in Kelly (1992, str. 141) nadzorne sisteme delita na mehanistične in dinamične. Pri prvih gre za pravila in roke, sistem pa temelji na kaznovanju napak. Primeren je za kratkoročne zadolžitve ali stabilne razmere. Dinamični sistem temelji na opisih dela, ocenah učinkov in strateških planih. Primeren je za dolgoročne zadolžitve in nestabilne razmere. Namesto kaznovanja napak gre za nagrajevanje uspeha. V praksi je najustreznejša uporaba kombinacija obeh sistemov.

Pomemben vidik nadzora so stroški. Ti nastajajo s porabo časa, ki ga manager vloži v nadzor in časa, ki ga podrejeni potrebujejo za izdelavo poročil. Stroškov ni mogoče določiti povsem natančno, v vsakem primeru pa ne smejo preseči koristi, ki jih prinašajo. Preobsežen nadzor poleg tega ovira samostojnost pri odločanju in samoiniciativnost pri iskanju alternativnih rešitev.

3.8.2 Učinkovite nadzorne tehnike

Da bo delegiranje doseglo želeni cilj, so potrebne nadzorne tehnike, ki poverjene naloge kontrolirajo pred, med in po izvedbi.

Preventivne nadzorne metode **pred izvedbo** delegiranja, namenjene za preprečevanje napak, so:

- **splošna pravila in postopki**, ki veljajo za vse zaposlene v organizaciji oziroma oddelku; to so lahko splošna pravila obnašanja, pravila za uporabo službenega avtomobila in podobno ali pa postopki v primeru določenih standardnih situacij; manager pri poverjanju zadolžitve podrejenega opomni, da mora ta pravila in postopke spoštovati;
- **načrtovanje postopka delegiranja**. To je priprava managerja na izvedbo delegiranja; ta mora predvideti, kako bo podrejenemu podal informacije in izvedel ostale aktivnosti (zagotovitev resursov, obveščanje zaposlenih in oddelkov, ki bodo morali sodelovati ...), potrebne za delegiranje zadolžitve;
- **terminski plan**, ki določa roke, do katerih mora biti naloga ali morajo biti njeni deli izvedeni;
- **priprava** zajema obveščanje sodelujočih v nalogi, da morajo poročati oziroma sodelovati z zaposlenim, ki mu je bila delegirana naloga; manager mora prav tako določiti način poročanja in obliko poročil;
- **omejitev avtoritete**. Z njo se podrejenega opozori, da sme podeljeno avtoriteto uporabiti samo v okviru poverjene naloge in je ne sme zlorabljati.

Vnaprej ni mogoče predvideti vseh možnih ovir in težav. Zato se nadzor ne more končati na tej stopnji, ampak se mora nadaljevati tudi med izvajanjem naloge. Te metode so še vedno preventivne, namenjene preprečevanju napak.

Metode nadzora **med izvedbo** naloge so:

- **usmerjanje**. Služi kot pomoč pri odločitvah podrejenih, da ne sprejemajo odločitev, ki bi peljale v napačno smer; bolj kot ukazovanje naj bo pojasnjevanje;
- **nadzor**. V ožjem pomenu besede je to opazovanje, ali podrejeni sledi zastavljenim smernicam; gre za "gledanje čez rame" brez vmešavanja v izvajanje naloge; manager lahko nadzor nad delom podrejenega tudi delegira nekemu od podrejenih, kljub temu je za uspešno izvedbo še vedno odgovoren sam;
- **popravki**. Če manager ugotovi, da podrejeni dela narobe, mora ukrepati, da se izvajanje vrne v načrtovane okvire, lahko pa zaradi novonastalih okoliščin spremeni plan;
- **neformalno izmenjevanje informacij**. To je dnevno komuniciranje – vprašana, nasveti, konstruktivne kritike in pohvale; manager skozi dialog identificira težave in z nasveti svoje izkušnje prenaša na podrejene; to je ena od najučinkovitejših nadzornih tehnik, saj preprečuje težave, motivira in razvija sposobnosti podrejenih; edina slabost te tehnike je, da zahteva dosti časa, saj mora biti komunikacija pogosta – manager lahko potrební čas pridobi le z učinkovitim delegiranjem.

Pri nazoru med izvajanjem zadolžitve obstaja nevarnost preobsežne kontrole. Preveč usmerjanja pomeni manj samostojnih odločitev, preveč nadzora in popravkov pa je ovira samoiniciativnosti. Tudi treniranje ima lahko negativne posledice, podrejeni lahko postanejo odvisni od managerjevih nasvetov in se nočejo o ničemer odločati sami. Obseg nadzora mora torej vedno ostati v primernih mejah.

Nadzor po izvedbi naloge ne more več vplivati na sam rezultat. Je pa pomemben za delegiranje nalog v prihodnje. Omogoča, da se primeri napake ne pojavljajo in kaže, kako izboljšati učinkovitost. Podeljena priznanja prispevajo k boljši motivaciji.

Metode nadzora **po končani izvedbi** so:

- **zaključni razgovor**, ki po pomembni nalogi omogoča managerju, da pohvali podrejenega za dobro doseženo delo in ga spodbudi k učenju na storjenih napakah; je tudi priložnost za oceno postavljenih ciljev in norm ter korekcijo le teh za izvedbo podobnih nalog v bodoče;

- **ocena dela**. Periodične ocene učinka zaposlenih so prilika za razgovor o vplivu delegiranja na višanje nivoja usposobljenosti, razumevanja ciljev organizacije in mesta zaposlenih v njih. Zaposleni imajo možnost izraziti svoje mnenje o tem, ali se jim dodeljuje preveč ali premalo zadolžitev, kako te vplivajo na njihovo primarno delo, na katerih novih področjih bi želeli več zadolžitev. Povejo splošne probleme, ki so jih imeli pri izvajanju. Manager jim lahko obrazloži vpliv delegiranja na oceno ter napredovanje zaposlenega in jih obvesti o načrtovanih bodočih nalogah;

- **nagrada in kazni**. To sta motivacijski orodji, ki ne vplivata direktno na odpravljanje napak. Priznanje, da je naloga dobro opravljena, je pogosto že zadostna nagrada, možne pa so še dodatne – denarne nagrade, priznanja in podobno. Kazni naj bodo redke, le v primeru, če podrejeni namerno povzroči neuspešno izvedbo zadolžitve. Tako v primeru nagrad kot kazni je potrebna konsistentnost.

Vse našteje metode nadzora so zunanje, vrši jih manager ali od njega pooblaščen sodelavec. Obstaja tudi notranji nadzor, pri čemer podrejeni sami sebi postavljajo določene cilje, da so pripravljeni, ko pride do zunanjega nadzora. Notranja kontrola ima dve pomembni lastnosti. Kot prvo omogoča managerju, da zmanjšuje obseg zunanje kontrole, dolgoročno pa podrejenega pripravlja na bodoče zadolžitve, ko bo on v vlogi managerja in bo moral vršiti nadzor nad drugimi.

3.8.3 Management z izjemami

Pri nadzoru izvajanja zadolžitev naj manager uporablja princip izjem. Njegovo pozornost naj imajo samo pomembna odstopanja od načrtovanega, zato morajo podrejenim dati natančno vedeti, katera so. To dosežejo z določanjem točke, pri kateri odstopanje od zastavljenih ciljev, kriterijev ali norm zahteva poročanje nadrejenemu. Če je ta postavljena široko, bo poročanja manj, problemi pa bodo

lahko obsežnejši. Nasprotno ozka toleranca onemogoča pojav večjih težav, zato je potreba po ukrepanju pogostejši. Prednosti managementa z izjemami so:

- pozornost managerja je lahko usmerjena na bistvene stvari;
- odpade potreba po nadziranju zadolžitev, kjer ni težav;
- podrejene spodbuja k samostojnemu odločanju znotraj postavljenih omejitev;
- pozornost managerja in podrejenih usmerja k ciljem.

Tudi z uporabo managementa z izjemami je potreben določen obseg nadzora, saj varovala nikoli ne morejo biti postavljena absolutno zanesljivo.

3.9 Navada delegiranja

Ko manager usvoji umetnost delegiranja, prenese rutinska in trivialna opravila na podrejene. Prehojena pot ni bila lahka, zato žanje sadove opravljenega dela. Superiorno obvladuje managerski posel, spoštujejo ga tako nadrejeni kot podrejeni.

3.9.1 Obrnjene vloge

Manager z navado delegiranja se zave še enega vidika svojega dela. V razmerju do svojega nadrejenega je on tisti, ki se mu poleg rednega dela poverjajo še druge zadolžitve. Tudi sam ima možnost spoprijeti se z novimi izzivi in širiti svoje obzorje. Toda, ali je tudi njegov nadrejeni dober delegator? Mnogi žal niso in se še soočajo z negotovostjo in strahom, odpovedati se delu nadzora in sprejeti tveganje. V interesu managerja je v takem primeru, da prevzame pobudo in pomaga nadrejenemu postati boljši delegator. Prijemi, ki se jih lahko uporabi, so podobni tistim, s katerimi je sam usvajal umetnost delegiranja:

- najprej je na mestu odprt pogovor o prednostih in ovirah delegiranja. Manager mora predpostavljenega argumentirano prepričati, da je delegiranje v prid obema; pripravljenih naj ima tudi nekaj konkretnih predlogov, katere naloge delegirati;
- med argumenti mora poudariti prednosti, ki jih bo manager pridobil: dodaten čas, ki mu bo ostal na voljo, in izkušnje, ki jih bo pridobil; predvsem pa naj (kot končni cilj) pokaže na doseganje rezultatov, ki so njegov primarni cilj in ne spodkopavanje avtoritete nadrejenega;
- pri prevzemanju zadolžitve manager ne sme samo pasivno poslušati in sprejeti naloge, ampak mora sam spraševati o pravih ciljih, predlagati alternativne rešitve in metode dela; zagotoviti mora, da so kriteriji za izvedbo naloge jasni in določeni že pred začetkom;
- četudi nadrejeni ne želi slišati ničesar o zadolžitvi, preden ne bo zaključena, mora manager vztrajati na nadzoru – ta bo ščitil tako managerja kot njegovega nadrejenega; norme managerju pomenijo tudi informacijo, po čem bo njegov učinek ocenjen. Če nadrejeni ne določi kriterijev, naj jih predlaga sam;

- težave, ki izhajajo iz šefovega slabega delegiranja (podeljena avtoriteta ni zadostna, prekrivanje odgovornosti s sodelavci, spreminjanje kriterijev med zadolžitvijo, prevzemanje zaslug za dobro izvedbo in podobno) mora manager, diplomatsko, ampak vztrajno, predstaviti v luči škodovanja procesu delegiranja; pogovor naj bo neoseben in usmerjen k boljšim rezultatom;
- dobro ter pred rokom opravljena naloga in lepo oblikovano poročilo bosta v pomoč pri večanju zaupanja in poverjanju novih nalog;
- če manager naleti na težave, mora brez oklevanja za pomoč in nasvet prositi svojega predpostavljenega. Seveda težav ne sme predati njemu v reševanje, ampak naj mu predstavi rešitve kot izbor med več vnaprej pripravljenimi možnostmi. Včasih mora manager enostavno prevzeti tveganje in odločitev sprejeti sam;
- v primeru, da mu nadrejeni venomer dodeljuje zadolžitve z istega področja, naj mu predlaga delegiranje nalog tudi z drugih področij in mu pojasni, kako mu bodo širše izkušnje v pomoč pri njegovem osnovnem delu.

3.9.2 Posredovanje navade delegiranja

Vrhunec veščine delegiranja je posredovanje le te na podrejene. Ti morajo analogno, kot prevzemajo svoje zadolžitve, nekaj teh posredovati naprej svojim podrejenim. Na ta način se bodo lahko posvečali pomembnim opravilom in hkrati povečevali svojo učinkovitost. Manager mora posebno pozornost posvetiti nadzoru. Z delegiranjem zadolžitve prepusti odločanje drugim, kljub temu pa obdrži kontrolo nad izvajanjem. Tudi podrejeni morajo ob delegiranju svojih nalog naprej po organizacijski strukturi vzpostaviti učinkovite mehanizme nadzora.

Dober način za začetek je timski pristop. Manager poveri zadolžitev skupini in določi vodjo, ki bo odgovoren za izvajanje naloge. Hkrati od njega zahteva, da naloge ne opravi sam, ampak da sodelavcem dodeli v izvajanje delne naloge, parcialne cilje in za vsakega tudi kontrolne mehanizme. Posebej pomembno je, kako vodja tima prenaša odgovornost, ali spodbuja sodelavce k sodelovanju pri določanju ciljev in rokov, kako nadzoruje izvajanje in vodi njihovo delo brez pretiranega vmešavanja, skratka ali deluje kot dober delegator.

Najboljši način učenja delegiranja je zgled. S pojasnjevanjem, čemu je namenjeno delegiranje, kako je izbral podrejenega za določeno nalogo, zakaj je potreben nadzor in zakaj mora sodelovati pri določanju ciljev, bodo podrejeni dobili občutek za delegiranje, ki jim bo sčasoma prišel v navado.

3.9.3 Novi izzivi pri delegiranju

Managerji z navado delegiranja s potrebnimi in želenimi na višjih nivojih managementa. So prilagodljivi in zmorejo v kratkem času prevzeti novo delovno mesto ter vzpostaviti nadzor. So produktivni in znajo najbolje izkoristiti najpomembnejše resurse – svoje ljudi.

Napredovanje pomeni tudi nove izzive, manager mora novemu okolju prilagoditi svoj stil delegiranja. Dejavniki, ki zahtevajo spremembe, so:

- delegiranje na višjih nivojih managementa običajno obsega celotne funkcije, medtem ko gre na nižjih ravneh le za posamične, omejene naloge;
- poverjene funkcije so obsežne, kompleksne in zelo pomembne, zato zahtevajo izkušenega delegatorja;
- neposredno podrejeni delegirajo večino svojih zadolžitev naprej svojim podrejenim, zato morajo biti tudi ti dobri delegatorji;
- obvezna je uporaba managementa z izjemami. Manager mora biti obveščen le o res pomembnih dogodkih; izjeme morajo biti ključni dejavniki vsake delegirane funkcije; nadzor mora biti omejen, a učinkovit.

Manager si svojo pot navzgor utira le s pomočjo učinkovitega delegiranja, bližnjice ne obstajajo.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA CABLEX-M, d. o. o.

4.1 Nastanek in razvoj skupine Cablex

Cablex-M, d. o. o. je eno izmed štirih podjetij skupine Cablex, ki jo poleg omenjenega sestavljajo še matično podjetje Cablex iz Tržiča, sestrsko logistično podjetje Cablex Logistik v Nemčiji in najmlajše sestrsko podjetje Cablex-P na Poljskem. Matično podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989. Skupina podjetnikov je izkoristila poslovno priložnost, ponujeno s strani proizvajalca pomivalnih strojev, podjetja Bosch Siemens s sedežem v Nemčiji. To je takrat še v Jugoslaviji iskalo dobavitelje sestavnih delov, ker je z uravnoteženjem blagovne menjave lahko izkoriščalo carinske ugodnosti. **Cablex d. o. o.** je v Ljubljani, najprej v najetih, potem pa lastnih prostorih, pričel s proizvodnjo kableske konfekcije.

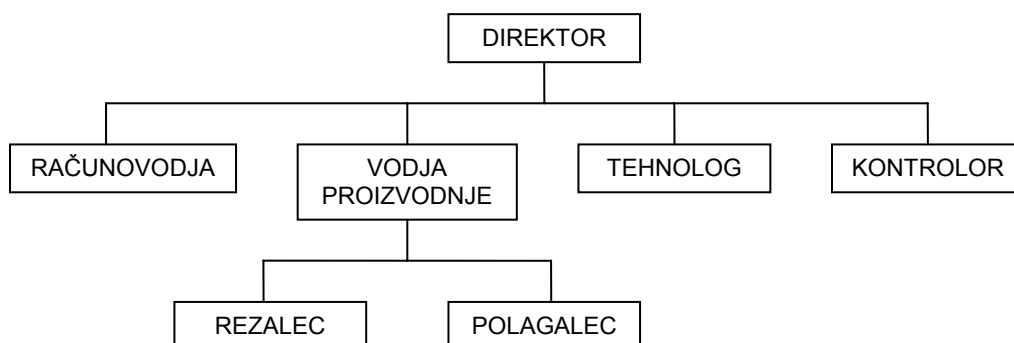
Leta 1992 je bilo ustanovljeno logistično podjetje **Cablex Logistik** v Nemčiji. Osnovni razlog za ta korak je bila zahteva kupca, da Cablex prevzame carinjenje pošiljk in skladiščenje do dneva dobave. Registracija podjetja, nakup skladiščnih prostorov in nekaj zaposlenih so v prvi fazi povzročili višje stroške, kmalu pa so se pokazali pozitivni učinki. V skladišču so se zbirale dobave materiala različnih dobaviteljev, ki so nato z eno pošiljko odhajale v Slovenijo. Tako so bili nižji transportni stroški, poenostavilo in pocenilo se je tudi izvajanje carinskih formalnosti. Poleg navedenega je Cablex na trgu Evropske unije začel nastopati kot notranji dobavitelj. To sicer ni bil odločilni faktor, zaradi katerega so se novi kupci odločili za novega dobavitelja, vendar je dejstvo, da niso potrebne carinske formalnosti in da je v primeru zapletov pristojno nemško sodišče, včasih prevesilo jeziček na tehtnici.

Proizvodnja in prodaja sta se hitro večali, zato so lastniki podjetja kmalu pričeli iskati nove proizvodne prostore, ker so bili tisti v Ljubljani omejeni. Leta 1993 so izkoristili priložnost, nastalo zaradi stečaja mežiškega podjetja Elmont. Odkupili so njihove prostore in zaposlili nekaj njihovih delavcev. Novo podjetje **Cablex-M, d. o. o.** je bilo ustanovljeno kot hčerinska firma. Na začetku je bilo težišče delovanja na proizvodni funkciji, sčasoma pa so začeli samostojno opravljati tudi ostale poslovne funkcije. Do leta 1997 je bila vsa proizvodnja namenjena le enemu kupcu. Takrat se je Bosch Siemensu pridružil Kärcher, v svetu vodilni proizvajalec parnih in tlačnih čistilnih naprav. Ta dogodek je pomemben mejnik v zgodovini podjetja, saj se je Kärcherju kmalu pridružilo še več novih kupcev, in sicer tretji proizvajalec aparatov za kavo Dagma (tudi iz Nemčije), ki je do takrat kabelsko konfekcijo izdeloval sam. Število izdelkov se je povečalo z nekaj deset na nekaj sto, prav tako število različnih materialov. Proizvodne in predvsem skladiščne površine so kmalu postale premajhne in leta 1997 je sledila investicija v novo skladišče. V naslednjih letih je podjetje pospešeno iskalo nove kupce. Njihovo število se je povečalo preko 30, od tega je bilo ob polletju 2005 15 takih, ki so dosegli več kot 1 % od skupne prodaje. Bosch Siemens pomivalni stroji so še vedno največji kupec; od 100 % deleža v začetku je njihov današnji delež kljub absolutno večji prodaji padel na manj kot 22 %.

4.2 Razvoj organizacijske strukture

Za razliko od matičnega podjetja, ki je začelo z ničle in s samo sedmimi zaposlenimi, je bilo v Mežici ob začetku že 26 zaposlenih, ki so prve izkušnje pridobili na usposabljanju v Ljubljani. Organizacijska struktura je obsegala tri nivoje. Na eni strani je bil manager podjetja, na drugi so bili pa izvajalci del. Srednji nivo so sestavljali 4 zaposleni. Prvotna organizacijska struktura je prikazana na sliki 6.

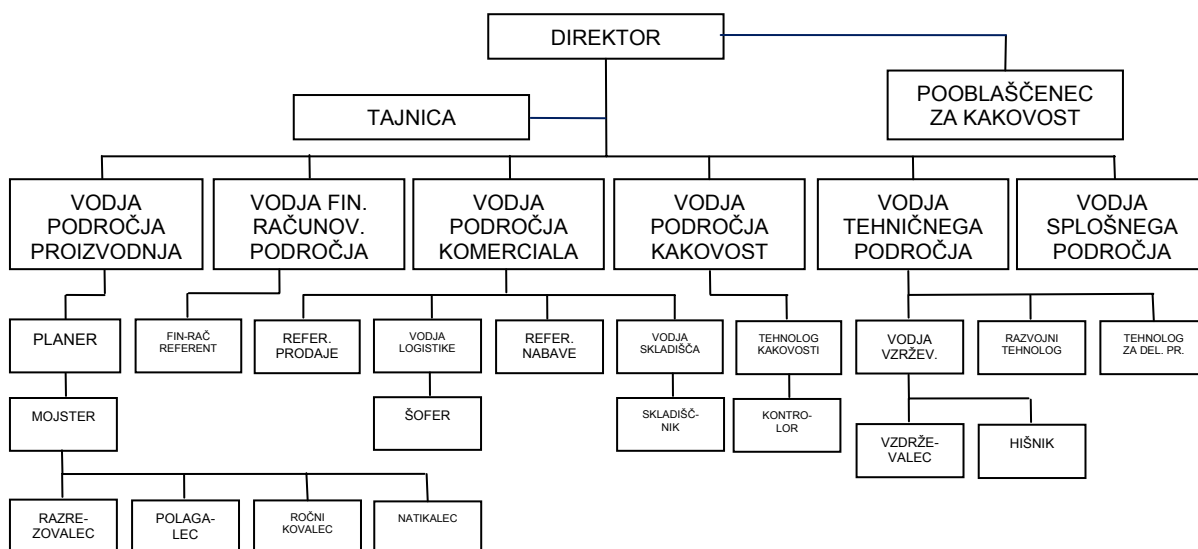
Slika 6: Prvotna organizacijska struktura v Cablex-M, d. o. o.



Vir: Izjave zaposlenih.

Srednji management je opravljal vsa dela, ki jih je zahtevala posamezna poslovna funkcija. Vodja proizvodnje je bil tudi izmenski mojster, lanser, šofer, naročal je material, skrbel za skladišče, izdajal fakture in organiziral transport. Tehnolog je bil hkrati laborant, serviser itd. Operativno se je v poslovanje podjetja nenazadnje vključeval tudi direktor podjetja.

Slika 7: Današnja organizacijska struktura podjetja Calex-M, d. o. o.

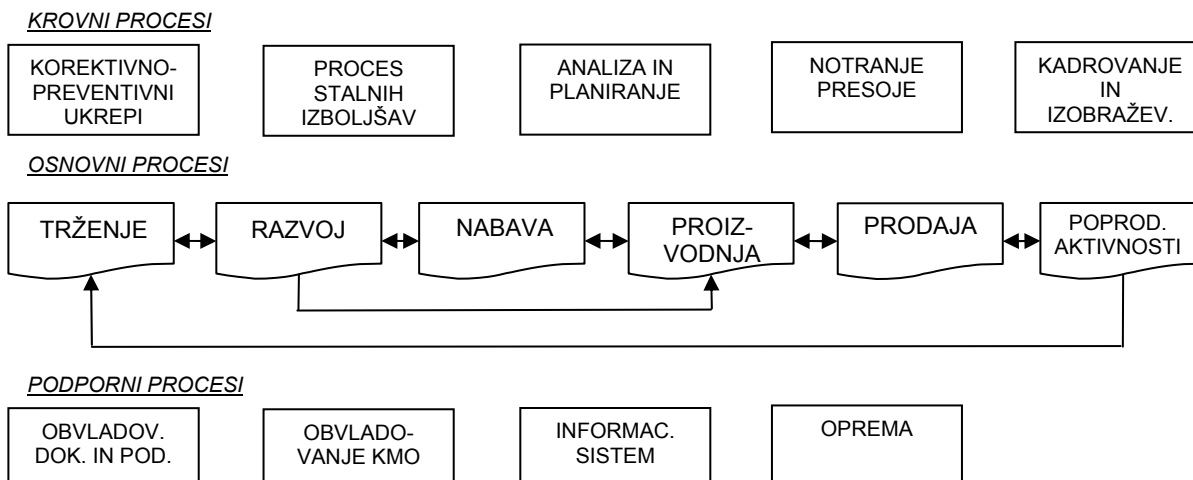


Vir: Poslovník podjetja Calex-M, d. o. o.

Današnja organizacijska struktura podjetja je prikazana na sliki 7. Najprej se je začela členiti organizacijska struktura proizvodne funkcije. Del odgovornosti sta prevzela izmenska mojstra. V naslednjem koraku sta se od proizvodne funkcije ločili nabavna in prodajna, ki pa sta ostali združeni. Z večanjem obsega so se posledično po vseh poslovnih funkcijah pričeli oblikovati oddelki z več zaposlenimi.

Organizacijska struktura prikazuje formalno organiziranost podjetja. Delovanje podjetja najlažje prikažemo s procesno strukturo (slika 8).

Slika 8: Procesna struktura Calex-M, d. o. o.



Vir: Poslovnik podjetja Calex-M, d. o. o.

V osrednjem delu si sledijo procesi pridobivanja naročil, priprava podatkov za proizvodnjo, nabava sredstev, proizvodnja, prodaja in poprodajne aktivnosti. Ostali procesi služijo podpori in nadzoru.

4.3 Analiza stanja delegiranja zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete v podjetju

4.3.1 Prvi nivo managementa

Prvi nivo managementa je sestavljen iz vodij petih področij: proizvodnje, komerciale, tehničnega področja, področja kakovosti in finančno-računovodskega področja. Poročanje vodij področij direktorju lahko razdelimo na dva dela; strateški in operativni. Dolgoročno sledi poslovanje podjetja zastavljeni politiki in ciljem. Iz tega izhajajo delni cilji posameznih poslovnih funkcij oziroma področij poslovanja. Vsi cilji so zastavljeni tako, da jih je mogoče meriti in spremljati trende razvoja. Poročanje direktorju o doseganju teh ciljev je četrtletno. Na pregledu vodstva se vsakih 6 mesecev oceni doseganje ciljev in po potrebi določi ukrepe za izboljšanje tam, kjer so odstopanja od zastavljenega. Nadzor nad operativnim delom poslovanja opravlja direktor preko tedenskih kolegijev vodstva. Na kolegiju se vsakokrat preverja izvajanje preteklih sklepov in glede na aktualno stanje določa nove zadolžitve. Direktor je o izjemnih dogodkih obveščen sproti in se po potrebi vključuje v reševanje problemov tam, kjer oceni, da je to potrebno.

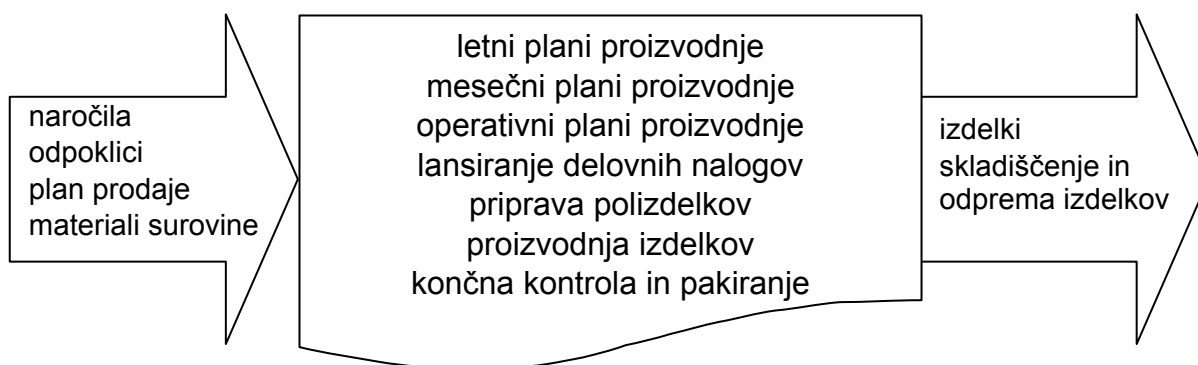
Stanje delegiranja zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete na nivoju vrhnjega managementa ocenjujem kot dobro. Vodje področij imajo jasno določene zadolžitve,

za katere v celoti tudi odgovarjajo, na razpolago pa imajo tudi ustrezno moč, da lahko izvedejo zaupane naloge.

4.3.2 Področje proizvodnje

Proizvodna funkcija je osrednja poslovna funkcija, kjer nastajajo proizvodi in storitve, zaradi katerih podjetje obstaja. Z ostalimi poslovnimi funkcijami tesno sodeluje, saj na primer prodajna funkcija pripravlja podatke za operativno planiranje in tržne usmeritve za strateško in taktično odločanje, nabavna zagotavlja surovine, materiale ter energijo in kadrovska delovno silo (Rozman, 1996, str. 35). Od proizvodne funkcije je odvisno, s kakšnimi stroški bodo proizvodi izdelani, ali bodo izdelani v zahtevanem času in zahtevani kakovosti. Običajno zaposluje večino delavcev, to velja tudi za naše podjetje. Zaradi vsega navedenega je organiziranost znotraj proizvodne funkcije bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Proces proizvodnje je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Proces proizvodnje



Vir: Poslovnik podjetja Cablex-M, d. o. o.

Iz organizacijske sheme (slika 7) je razvidno, da vodja področja proizvodnje preko planerjev in mojstrov obvladuje izvajalce del. Proizvodnjo sestavljajo:

- oddelek razreza, kjer se na CNC krmiljenih strojih izdelujejo polizdelki za nadaljnjo montažo, v določenih primerih pa tudi končni izdelki;
- oddelek ročnega kovanja, kjer se izdelujejo polizdelki in izdelki, ki jih na avtomatskih strojih ni mogoče izdelati;
- trije oddelki montaže kablskih setov.

Štirje oddelčni in dva izmenska mojstra so odgovorni za doseganje plana proizvodnje posameznega oddelka. Dva planerja pripravljata plan na podlagi naročil in plana prodaje. Oba skupaj sta zadolžena za pravočasno pokrivanje naročil in doseganje skupnega plana proizvodnje.

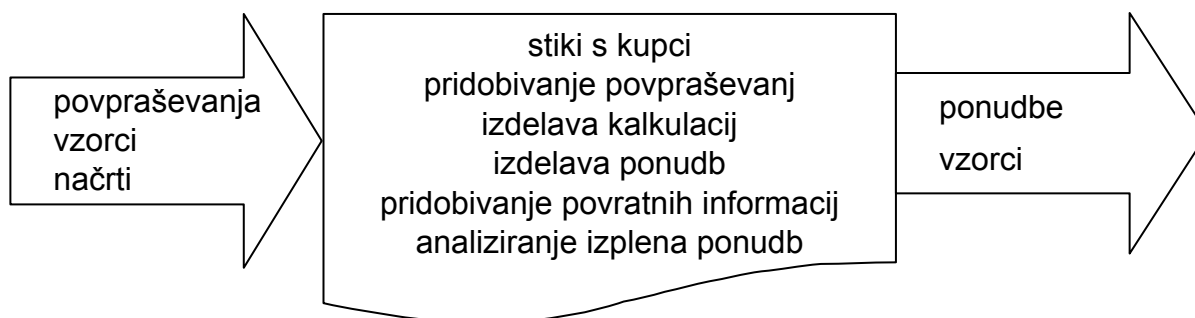
V resnici planerja ne obvladujeta celotne proizvodnje, v to se praviloma operativno vključuje tudi njun nadrejeni. Mojstri tako hkrati odgovarjajo vodji

proizvodnje in obema planerjema. Na ta način je večina odgovornosti in vsa avtoriteta pri vodji proizvodnje. Bolje bi bilo, če bi vse operativne naloge delegirali planerjema in po potrebi na to delovno mesto zaposlili še dodatne ljudi. Njihove odgovornosti morajo biti jasno razmejene glede na oddelke, ki jim bodo dodeljeni, s tem pa tudi avtoriteta, da bodo mojstri teh oddelkov poročali eni sami osebi.

4.3.3 Področje komerciale

Kot vodja področja komerciale sem pristojen za poslovni funkciji nabava in prodaja. Iz organizacijske strukture je razvidno, da pri tem pomagajo štirje sodelavci: vodja logistike, referent nabave, referent prodaje in vodja skladišča. Kakšno je stanje delegiranja zadolžitev, odgovornosti in avtoritete, je najlažje preveriti s pomočjo procesov, ki potekajo znotraj oddelka.

Slika 10: Proces trženja

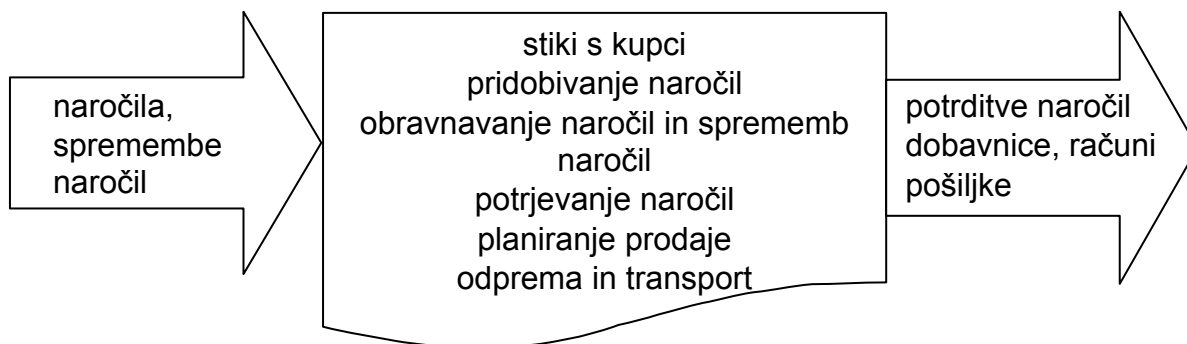


Vir: Poslovnik podjetja Calex-M, d. o. o.

Na sliki 10 je prikazan proces trženja. Zajema: stike s potencialnimi kupci z namenom pridobivanja povpraševanj po novih izdelkih, izdelavo kalkulacij in ponudb, pridobivanje povratnih informacij in analiziranje izplena ponudb.

Kot dobro ocenjujem delegiranje zadolžitve izdelave ponudb. Ugotovitev temelji na dejstvu, da do napak prihaja v zelo malo primerih in je redko potrebno posredovanje. Referent prodaje je odgovoren, da prejeta povpraševanja evidentira, posreduje tehničnemu oddelku v izdelavo kalkulacije in na osnovi te izdelava ponudbo. Za iskanje novih kupcev je na nivoju skupine primarno zadolžen direktor sestrskega podjetja Calex Logistik, torej je zadolžitev delegirana zunaj podjetja. Na osnovi količine povpraševanj novih kupcev tudi to zadolžitev ocenjujem pozitivno. Enaka ugotovitev velja za pridobivanje povratnih informacij o ponudbah; z rezultatom izvajanja te naloge v primeru kupcev, s katerimi ne delamo preko našega logističnega podjetja v Nemčiji, pa ne moremo biti zadovoljni. Proces delegiranja te naloge bo potrebno ponoviti in zagotoviti ustrezno odgovornost za njeno izvajanje.

Slika 11: Proces prodaje



Vir: Poslovnik podjetja Calex-M, d. o. o.

Rezultat uspešnega trženja so prejeta naročila. Slika 11 prikazuje proces prodaje. Prejeta in napovedana naročila so osnova za zagotavljanje resursov in za plan proizvodnje. Te podatke je potrebno pridobiti in vnesti v informacijski sistem. Glede na razpoložljivost se kupcu potrdi rok dobave. Ko proizvodnja izdelava zahtevane artikle, je potrebno blago z ustreznimi dokumenti dostaviti kupcu.

Evidentiranje prejetih naročil, vnos v informacijski sistem, organizacija preverjanja resursov in razpoložljivosti tehnoloških parametrov in potrjevanje naročil je poverjeno referentu prodaje in se dobro izvaja. Ocena je narejena na osnovi redkih povratnih informacij o težavah, ki bi lahko izvirale iz slabega opravljanja teh zadolžitev. Brez težav poteka tudi odprema pošiljk in organizacija transporta, za kar je odgovoren vodja logistike. Zadolžitev komuniciranja s kupci se je do danes delegirala le delno, referent prodaje je zadolžen za organizacijo pretoka informacij od kupca do ustreznih služb v podjetju in obratno samo za slovenske in nekaj manjših tujih kupcev. Za vse ostale kupce skrbim sam, kar zaradi velikega obsega dela kljub pomembnosti naloge ni smotno. Reševanje tega problema se kaže v dveh smereh.

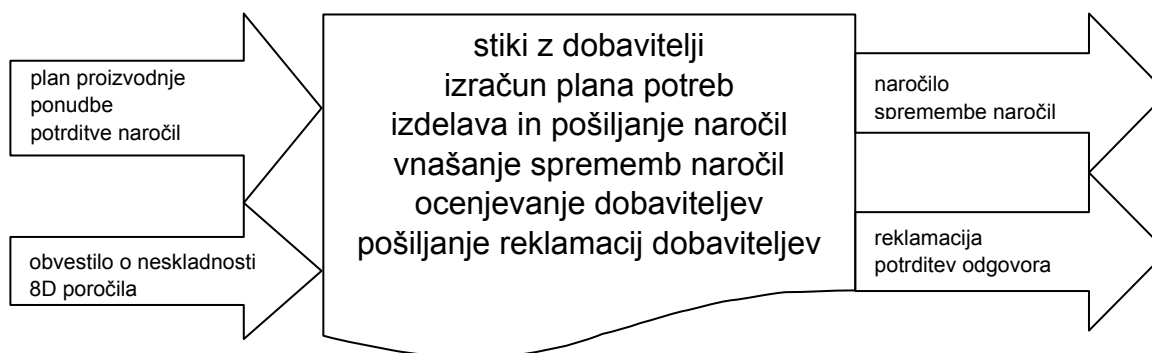
1. Pri izmenjavah informacij, ki pogosto potekajo med istimi osebami pri kupcu in v podjetju, je potrebno izločiti posrednike. Tak primer je komunikacija med razvojem pri kupcu in pri nas. Običajno pot: razvoj pri kupcu – nabava pri kupcu – naša prodaja – naš razvoj je treba skrajšati in neposredno povezati tehnologa obeh podjetij. Večina tovrstnih informacij zadeva namreč le njiju. Poleg avtoritete, da lahko komunicirata direktno, moramo zahtevati tudi odgovornost, da posredujeta informacije ostalim službam, če je to potrebno.

2. Za preostali obseg komuniciranja je potrebno izvesti delegiranje zadolžitev tako, da bo zagotovljena kvalificirana informacija in bo pot informacij čim krajša. Predvidoma lahko poleg referenta prodaje in vodje logistike v ta proces vključimo tudi tehnologe (za kupce, kjer je največ sprememb izdelkov) in planerje (kjer je največ sprememb dobavnih rokov).

V sklopu procesa prodaje je še ena naloga operativne narave, ki jo opravljam sam – načrtovanje prodaje. Odločil sem se, da bom delegiranje te zadolžitve obdelal v okviru tega specialističnega dela. Sledi podroben opis

Slika 12 prikazuje proces nabave. Plan proizvodnje in ponudbe dobaviteljev sta osnovi za izračun potreb in izdelavo naročil. Spremembe plana proizvodnje zahtevajo tudi spremembe količin in dobavnih rokov naročil. Dobavitelje periodično ocenjujemo. V primeru neskladnih materialov te reklamiramo in od dobaviteljev zahtevamo nadomestilo stroškov ter ukrepe za preprečevanje napak v prihodnje.

Slika 12: Proces nabave



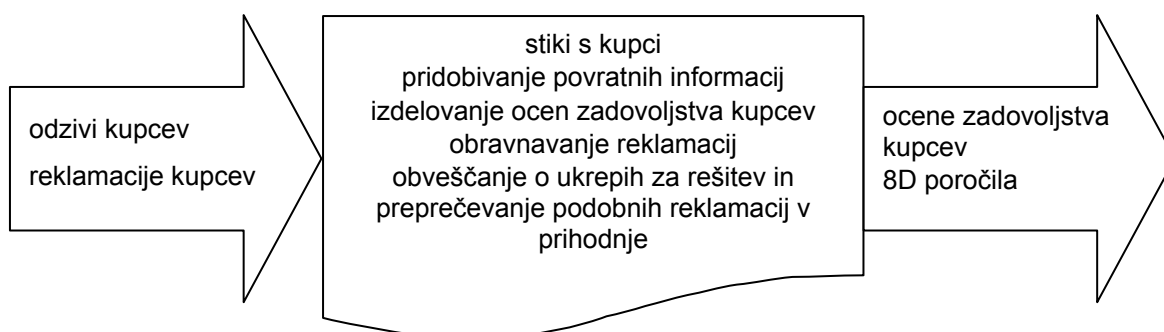
Vir: Poslovnik podjetja Calex-M, d. o. o.

Referent nabave je odgovoren, da na podlagi plana proizvodnje tedensko naroča material in po potrebi zahteva spremembe količin in/ali dobavnih rokov. Ker pred pošiljanjem naročila pregledam in potrdim še sam, odgovornost za pravilno naročanje nosim sam, naloga torej ni bila delegirana pravilno. Vodja skladišča je zadolžen za skladiščenje materiala in dostavo v proizvodnjo. Pritožb v zadnjem času skoraj ni, torej je izvajanje naloge učinkovito. Reklamiranje neskladnih materialov se izvaja v oddelku kakovosti, ocenjevanje dobaviteljev pa je interdisciplinarna naloga, za katero sem odgovoren sam, izvajam pa jo v sodelovanju vodij ostalih oddelkov. Naloga, ki je še nisem delegiral oziroma vsaj ne v celoti, so stiki s kupci in pogajanja o cenah. To bom kot nalogo strateškega pomena opravljal še vnaprej.

Proces poprodajnih aktivnosti prikazuje slika 13. V podjetju periodično ocenjujemo, kako so kupci z nami zadovoljni. Nalogo koordiniram sam.

Skupaj z delegiranjem zadolžitve komuniciranja s kupci, opisanem v procesu prodaje, bo potrebno spremeniti tudi način ocenjevanja zadovoljstva kupcev in delegirati zadolžitev. Za reševanje reklamacij kupcev je zadolžen vodja področja kakovosti.

Slika 13: Proces poprodajne aktivnosti

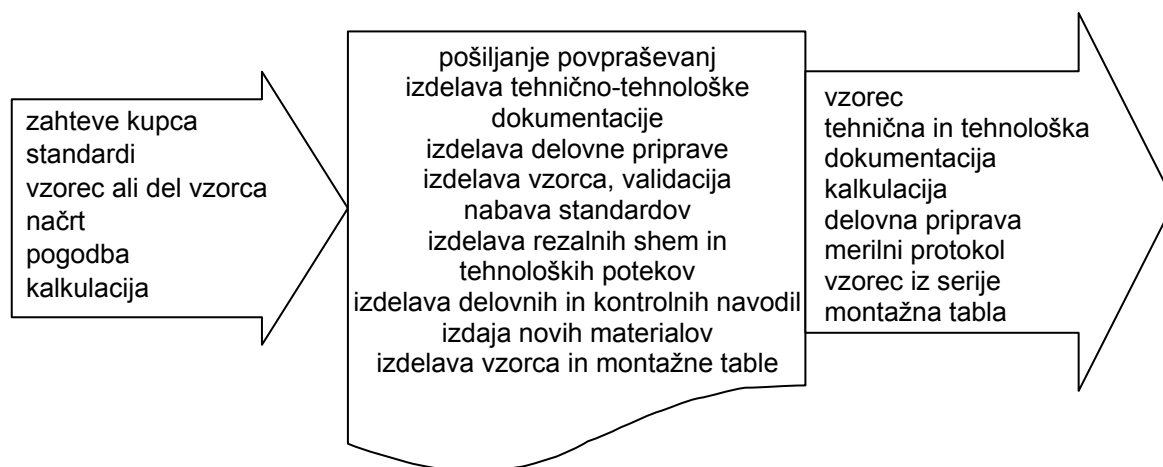


Vir: Poslovnik podjetja Calex-M, d. o. o.

4.3.4 Tehnično področje

Tehnično področje zajema razvoj in operativno pripravo proizvodnje. Vodja vzdrževanja je odgovoren za vzdrževanje in popravilo delovnih sredstev, razvojni tehnologji pa za izdelavo kalkulacij za nove izdelke, razvoj in vzorčenje teh izdelkov in pričetek redne proizvodnje. Dva tehnologa skrbita še za izdelavo in vzdrževanje delovnih priprav in pripomočkov.

Slika 14: Proces razvoja in tehnološke priprave proizvodnje



Vir: Poslovnik podjetja Calex-M, d. o. o.

Proces razvoja in tehnološke priprave proizvodnje prikazuje slika 14. Zadolžitve so natančno razdeljene, ne moremo pa govoriti o pravem delegiranju, saj vodja tehničnega področja večino rezultatov preverja in potrjuje ter tako prevzema odgovornost zanje. Več zadolžitvev mora delegirati v celoti, skupaj z odgovornostjo in avtoriteto.

Možnosti za izboljšave so tudi v prevzemanju več odgovornosti s strani tehnologov do kupcev. V večini primerov potekajo kontakti s kupci preko prodajne

funkcije. Vsaj pri večjih kupcih, kjer je teh kontaktov največ, bi morali tehnologi (pri uvajanju novih in spremembah obstoječih izdelkov) prevzeti tudi odgovornost obveščanja kupcev in ostalih poslovnih funkcij, kadar je to potrebno.

Nekaj pomanjkljivosti je opaziti tudi pri uvajanju novih izdelkov. Tehnologi bi morali priskrbeti proizvodnji vse tehnološke podatke za pričetek proizvodnje. Moj predlog je, da naj prevzamejo odgovornost vsaj za dokončanje prve redne serije.

4.3.5 Področje kakovosti

Vodja področja kakovosti koordinira delo vhodne, procesne in končne kontrole. Vhodna kontrola preverja materiale ob nabavi, procesna polizdelke po fazi kovanja, končna pa izdelke pred pakiranjem in odpremo.

Zelo dober primer delegiranja odgovornosti je tako imenovana samokontrola. V podjetju so vsi izvajalci del zadolženi, da izdelujejo predpisanemu skladne izdelke. Izdelke pred pakiranjem pregleda še kontrolor na končni kontroli, ugotovljene napake se beležijo. Delavcem, za katerimi končna kontrola ne ugotovi napak preko predpisane meje, se podeli status samokontrolorja. To pomeni, da gredo njihovi izdelki brez dodatne končne kontrole na pakiranje. Delavcem je torej delegirana odgovornost zagotavljati ustrezno kvaliteto, to pa jih uvršča v višji plačilni razred.

Seveda so tudi na področju kakovosti možnosti za izboljšanje. Pomembno se mi zdi, da kontrolorji poleg odgovornosti za identifikacijo neskladnih izdelkov prevzamejo tudi več odgovornosti za reševanje ugotovljenih problemov.

5 PRAKTIČNI PRIMER DELEGIRANJA V PROCESU PRODAJE

5.1 Priprava na delegiranje

5.1.1 Izbira zadolžitve in izvajalca

Jenks in Kelly (1992, str. 56) kot pripomoček za določitev zadolžitve, primerne za delegiranje, svetujeta rangiranje nalog, ki jih opravlja manager (glej str. 25 specialističnega dela). Prvi korak bo tako zbrati čim več del, ki se opravljajo v okviru prodajnih aktivnosti. Zajeta bodo vas dela, tudi tista, ki jih podrejeni že opravljajo. Ponovno bo potrebno oceniti, ali bi jih bilo morda smotrno delegirati komu drugemu.

Tabela 1: Rangiranje nalog v prodaji

Naloga	Vrsta dela	Možni izvajalci	Potrebne priprave	Pričakovana kvaliteta rezultatov	Rang
Izdelava ponudb	rutinsko	*A*	že delegirano	primerna	D
Vnos in potrjevanje naročil	rutinsko	*A*	že delegirano	primerna	D
Odprema blaga	rutinsko	*B*	že delegirano	primerna	D
Organizacija prevozov	rutinsko	*B*	že delegirano	primerna	D
Izdajanje računov	rutinsko	*B*, *A*	že delegirano	primerna	D
Poročanje Eurostatu	rutinsko, nujno	*B*	že delegirano	primerna	D
Sprejemanje trgovskih potnikov (poslovna darila ...)	trivialno	*C*	že delegirano	primerna	D
Stiki s slovenskimi kupci	rutinsko, nujno	*A*	že delegirano	primerna	C
Stiki s tujimi kupci	rutinsko, nujno	*B*, *A*	izpopolnitev znanja	zadovoljiva	C
Izdelava plana prodaje	rutinsko, nujno	*A*	pojasniti, priskrbeti potrebno avtoriteto, nadzorovati	zadovoljiva	C
Izdelava mesečnega pregleda prodaje	rutinsko	*B*	pojasniti, sprostiti čas	primerna	C
Izdelava kvartalnih poročil	rutinsko, nujno	*B*	pojasniti, nadzorovati, sprostiti čas	zadovoljiva	B
Sprejemanje obiskov	rutinsko, nujno	*B*, *A*	pojasniti, izdelati pravila	zadovoljiva	B
Obiskovanje kupcev	strateško	*B*, *A*	pojasniti, izdelati pravila	zadovoljiva	B
Stiki z novimi kupci	strateško	-	-	-	A
Izdelava dolgoročnih načrtov	načrtovanje	-	-	-	A
Ocena uspešnosti zaposlenih	ocenjevanje	-	-	-	A
Sodelovanje na tedenskih kolegijih	rutinsko, nujno	-	-	-	A
Udeležba sestankov na ravni skupine	rutinsko, nujno	-	-	-	A
Reševanje kriznih sit.	krizno	-	-	-	A

Če analiziramo dobljene podatke (tabela 1), vidimo, da je 9 zadolžitev že delegiranih. Za 6 zadolžitev, ki so uvrščene pod A, sem mnenja, da jih moram opravljati sam in jih ne nameravam delegirati. Preostane 6 zadolžitev, po tri z rangom

B in 3 ranga C, ki bi jih bilo potrebno prenesti na koga od podrejenih. Na voljo sta referent prodaje (*A*) in vodja logistike (*B*). *B* ima univerzitetno izobrazbo ekonomske smeri, *A* pa ekonomsko izobrazbo V. stopnje, zaključuje pa višješolski študij. Oba se dodatno izpopolnjujeta v znanju nemškega jezika. *B* poleg zadolžitev v okviru prodajne funkcije izvaja še naloge, ki spadajo v nabavno in finančno-računovodsko funkcijo. *B* tako novih zadolžitev ne more sprejeti prej, preden ne bo razbremenjen dela sedanjih obveznosti. Podobna situacija je v okviru nabavne funkcije, zato se z direktorjem podjetja že dogovarjam o zaposlitvi dodatnega prodajnega referenta. Možnost delegiranja se tako omeji na *A*. Kot prvo mu bo delegirana zadolžitev: "Izdelava plana prodaje".

5.1.2 Umestitev zadolžitve

Konkurenca na trgu široke potrošnje je vse hujša. Na svojih področjih vodilna podjetja ponujajo vedno nove izdelke, ki so tehnično boljši, atraktivnejši – pogosto tudi cenejši od predhodnih. Število različic istega artikla je vse več, kupec se lahko že pri eni znamki odloča med množico modelov, podobno ponuja tudi konkurenca. Življenjska doba določenega modela je zato vse krajša, enako čas razvoja novega modela. Povrhu so zaradi velikega števila izpeljank vse manjše tudi serije.

Proizvajalci se zato srečujejo z zahtevami po čim krajšem času uvajanja sprememb in razvijanju novih izdelkov. Vse bolj se osredotočajo na izdelek kot celoto, na razvijanje podsklopov in sestavnih delov pa pogosto prepuščajo svojim dobaviteljem. Tako ti prevzemajo več obveznosti. Že prej so bili pod nenehnim pritiskom zahtev po visoki kakovosti in nizkih cenah, zdaj pa se od njih zahtevajo še pogostejše spremembe, ki jih morajo uveljaviti čim hitreje. Stroške vrhu vsega višajo še nižje serije.

Podjetje Cablex-M, d. o. o. je eno izmed takih poddobaviteljev. Je izdelovalec kableske konfekcije. Večji del izdelkov je namenjen za električne aparate (predvsem bela tehnika), preostali pa za avtomobilsko industrijo in druge električne stroje in naprave. Pred leti so bile življenjske dobe kableskih setov tudi po več let. Do danes so se praviloma znižale na kvečjemu nekaj mesecev – vedno redkejši so izdelki, ki jih nespremenjene izdelujemo več kot leto dni. Kljub temu, oziroma da je težava še večja, moramo cene izdelkom nenehno zniževati. Tudi na trgu kableske konfekcije je namreč konkurenca vse hujša. Zniževanje stroškov je zato pogoj za doseganje dobička in obstanek na trgu.

Vse navedene zahteve kupcev stroške samo povečujejo. Za obvladovanje sprememb in uvajanje novih izdelkov smo morali povečati število režijskih delavcev, predvsem tehnologov. Zaradi manjših serij je manjši izkoristek strojev v proizvodnji, saj je več časa potrebnega za nastavljanje. Iz istega razloga je nižja tudi produktivnost. Spremenjeni izdelki vplivajo tudi na tehnološke postopke in pojavljajo

se ozka grla tam, kjer jih prej ni bilo niti jih nismo pričakovali. Zelo pomembno je torej postalo planiranje proizvodnje.

Izhodišče planiranja proizvodnje je napoved prodaje. Kot je bilo že v predstavitvi podjetja povedano, Cablex-M, d. o. o. dobavlja več kot 30 različnim kupcem. Ti naročajo zelo različno. Nekateri naročila pošiljajo elektronsko in za pol leta vnaprej, drugi po faksu ali telefonu zadnji trenutek. Osnova za izdelavo napovedi proizvodnje so tako deloma znana naročila, deloma pa le predvidevanja, ocene. Optimalno nizke stroške je mogoče doseči samo z optimalno napovedjo. Preveč pesimistična napoved pomeni pomanjkanje resursov, zamujanje dobavnih rokov, stroške nadur, izgubljene poslovne priložnosti. Preveč optimistične napovedi povečujejo stroške zalog in proizvodne kapacitete niso izkoriščene.

Izdelava napovedi prodaje je glede na povedano tipični primer, ki ga vodja ne bo izpustil iz rok in ga poveril drugim v izvajanje. Preveč je možnosti za napake, posledice zaradi napačnih odločitev so boleče in drage. Če bomo napovedali nižjo prodajo od tiste, ki bo kasneje realizirana, bo proizvodnja prisiljena spreminjati plan proizvodnje, zmanjšala se bo produktivnost. Zaradi pomanjkanja resursov (material, ozka grla) bo namreč prišlo do zastojev, ki jih bo treba reševati z izrednim zagotavljanjem materialov in nadurnim delom – vse to povzroča dodatne stroške. Včasih tudi to ne bo dovolj in prišlo bo do zamud pri dobavah. Če napovemo prodajo, ki kasneje ni realizirana, se težavam v proizvodnji večinoma izognemo. Zato pa so višji stroški zalog materiala, končnih izdelkov, neizkoriščene so proizvodne kapacitete. Dodatno obstaja potencialna nevarnost, da kupec določene artikle preneha naročati. V zalogi nam bodo ostali materiali, ki jih za druge izdelke ne moremo porabiti, in višek izdelkov. Med obema skrajnostma je potrebno izbrati optimalno napoved. Izkušnje so pri tem zelo pomembne, zato do danes ta naloga še ni bila poverjena v izvajanje sodelavcem.

5.1.3 Način izvedbe

Naloga referenta prodaje (*A*) bo k že naročenim izdelkom dodati manjkajoči obseg, za katerega po različnih predpostavkah pričakujemo, da bo naročen. Na sliki 15 vidimo primer izpisa naročil. Za vsak izdelek imamo dve vrstici. V prvi so dejanska naročila. Ta so v danem primeru na razpolago samo za tekoči in naslednji mesec. Načrtovanje resursov samo z njimi ni mogoče, saj so dobavni roki za določene materiale daljši od treh mesecev. Zaradi tega je v naslednji vrstici "podaljšek" teh naročil v obliki napovedi proizvodnje (izpisano poševno).

Slika 15: Izpis naročil po mesecih

Artikel - povzetek prodajnih nalogov 26. september 2005
 Cablex-M Stran 1
 Artikel Številka: 006009, 006036 KNEZ

		Planirana cena v EUR	prej...	01.10.05 31.10.05	01.11.05 30.11.05	01.12.05 31.12.05	01.01.06 31.01.06	potem...	skupaj	
006009	Vez ELRAD 587342 MK5	0,023300	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205029	Vez ELRAD 587342 MK5	0,023300	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006030	Vez ELRAD 592742 MK5	0,035000	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205030	Vez ELRAD 592742 MK5	0,035000	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006031	Vez ELRAD 587344 MK5	0,037800	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205031	Vez ELRAD 587344 MK5	0,037800	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006032	Vez ELRAD 587345 MK5	0,033000	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205032	Vez ELRAD 587345 MK5	0,033000	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006033	Vez ELRAD 592743 MK5	0,032000	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205033	Vez ELRAD 592743 MK5	0,032000	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006034	Vez ELRAD 587347 MK5	0,032000	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205034	Vez ELRAD 587347 MK5	0,032000	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006035	Vez ELRAD 587348 MK5	0,032000	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
I205035	Vez ELRAD 587348 MK5	0,032000	0	0	0	20.000	20.000	40.000	80.000	
006036	Vez ELRAD 587357 MK5	0,027200	0	0	10.000	0	0	0	10.000	
I205036	Vez ELRAD 587357 MK5	0,027200	0	0	0	10.000	10.000	20.000	40.000	
Skupaj vrednost v EUR				0,00	0,00	4.774,00	0,00	0,00	0,00	4.774,00
Skupaj vrednost napovedi v EUR				0,00	0,00	0,00	4.774,00	4.774,00	9.548,00	19.096,00
Skupaj vrednost v EUR za vse kupce				0,00	0,00	4.774,00	0,00	0,00	0,00	4.774,00
Skupaj vrednost napovedi v EUR za vse kupce				0,00	0,00	0,00	4.774,00	4.774,00	9.548,00	19.096,00
Skupaj vrednost v EUR za vse kupce				0,00	0,00	4.774,00	4.774,00	4.774,00	9.548,00	23.870,00

Vir: Informacijski sistem Cablex-M, d. o. o.

Poleg tega, da vnesemo čim pravilnejše podatke, je pomembno tudi, da se napoved loči od dejanskih naročil. Zato jih obvladujemo v posebni bazi podatkov. Slika 16 prikazuje, na kak način vnašamo podatke.

Slika 16: Vnos količin napovedi prodaje

Cablex-M - Navision Financials - [I205036 Vez ELRAD 587357 - Napoved proizvodnje]

Datoteka Urejanje Pogled Orodja Okno Pomoč

Splošno

Ime napovedi proizvod... REALNA Vrsta napovedi Prodajni artikel

Filter lokacije 11

Številka	Opis	Opis 2	sep 2005	okt 2005	nov 2005	dec 2005	jan 2006	feb 2006	mar 2006	apr 2006	m
I205029	Vez ELRAD 587342	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205030	Vez ELRAD 592742	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205031	Vez ELRAD 587344	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205032	Vez ELRAD 587345	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205033	Vez ELRAD 592743	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205034	Vez ELRAD 587347	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205035	Vez ELRAD 587348	MK5				20.000	20.000	20.000	20.000		
I205036	Vez ELRAD 587357	MK5				10.000	10.000	10.000	10.000		

Vir: Informacijski sistem Cablex-M, d. o. o.

Tehnični del zadolžitve je enostaven, zahtevnejša je pridobitev podatkov oz. predvidevanje prodaje. Sam sem se tega posla učil več let. Tega, da bi šel *A* po isti poti, si ne moremo privoščiti. Svoje izkušnje sem zato zbral v analizi, ki sledi in kupce rangiral v štiri karakteristične skupine:

1. **BSH Dillingen** – vse tovarne koncerna BSH (Bosch Siemes Hausgeräte) naročajo podobno. Naročila se pošiljajo običajno po EDI za določeno obdobje. Po pogodbi morajo biti odpoklici nespremenljivi v obdobju 14 dni, v obdobju 2 mesecev se lahko spreminjajo za $\pm 10\%$, tretji in četrti mesec $\pm 20\%$ ter peti in šesti mesec $\pm 30\%$. BSH Dillingen naroča po EDI večkrat tedensko za 6 mesecev vnaprej. Ob takih pogojih posebne aktivnosti glede napovedovanja prodaje niso potrebne;

2. **BSH New Bern** – naročila po faksu vsak ponedeljek za 9 mesecev vnaprej;

3. **BSH Atene** – EDI naročila vsak četrtek za 6 mesecev vnaprej;

4. **Wittenborg** – naročila po dveh sistemih. Za glavnino naročil imamo napoved mesečnih količin za tri mesece vnaprej. Te količine se vnesejo kot naročila na prvi dan v posameznem mesecu in morajo biti na razpolago za takojšnji odpoklic. Druga skupina izdelkov se naroča z dobavnim rokom najmanj 6 tednov. Zanje tudi periodično dobimo napoved za naslednjih 6 mesecev. Te količine se v napoved prodaje vnesejo za tretji, četrti, peti in šesti mesec;

Kärcher – za vsak izdelek individualna letna naročila, ki jim sledijo odpoklici naročenih količin s kratkimi dobavnimi roki in različnimi količinami. Neodpoklicane količine je potrebno v napoved proizvodnje vnesti v višini 10% letnih količin – prva količina za mesec, ko ni več odpoklicanih količin;

5. **Cablex-P** – izdeluje izdelke za BSH Lodž, ta pa naroča po EDI za 6 mesecev vnaprej. Na osnovi teh naročil se tedensko kreirajo tudi naročila za polizdelke, ki jih Cablex-P naroča pri nas. Prenos naročil je po EDI, dodatne napovedi niso potrebne;

6. **Necta** – za vsa naročila imamo napoved za 10 tednov vnaprej. Te se v napoved vnašajo od 3. do 10 tedna (za prva dva imamo točna naročila). Od 10 tedna naprej se v napoved prodaje vnaša 10 % količin iz letnih napovedi;

7. **BSH Giengen** – EDI naročila večkrat tedensko za 4–6 mesecev vnaprej;

8. **AHT** – naročila so individualna za 3–6 tednov vnaprej. Izdelki imajo zelo kratko življenjsko dobo, nekateri so naročeni le enkrat. Prodaje ni mogoče napovedati. Na srečo se za izdelke uporabljajo večinoma isti materiali. Zahtevam kupca je mogoče ustreči z varnostno zalogo materialov;

9. **Gorenje** – tedenske spremembe odpoklicev za 6 tednov vnaprej. V napoved proizvodnje je potrebno vnesti 10 % letnih količin za mesece, ko ni več odpoklicev;

10. **Hilti** – naročilo letnih količin in dobave po kan ban sistemu. Na zalogi sta dve količini pošiljanja. Po odpoklicu ene od teh, proizvodnja prične z izdelavo nadomestne količine. Za oskrbo z materialom se v napoved prodaje vnese 10% letne količine od drugega meseca naprej;

11. **Elrad** – individualna naročila od 3 do 8 tednov vnaprej. V napoved se vnese 10% letnih količin od 3. meseca naprej;

12. **BSH Lodž** – EDI naročila preko Cablex-P;

13. **ITW Gema** – naročilo letnih količin in dobave po kan ban sistemu. Na zalogi mora biti vedno ena količina pošiljanja. Po odpoklicu le te, proizvodnja prične z izdelavo nadomestne količine. Za oskrbo z materialom se v napoved prodaje vnese 10% letne količine od drugega meseca naprej;

14. **AL-KO** – za vsak izdelek individualna letna naročila, ki jim sledijo odpoklici naročenih količin s kratkimi dobavnimi roki in z različnimi količinami. Neodpoklicane količine je potrebno v napoved proizvodnje vnesti v višini 10 % letnih količin, prva količina za mesec, ko ni več odpoklicanih količin;

15. **drugi kupci** – obseg prodaje za vse ostale kupce je majhen. Kljub temu lahko zanje potrošimo relativno veliko časa, če je za njihova naročila potrebno izredno organizirati nabavo materiala in proizvodnjo. Zato je prav tako potrebno pridobiti informacije o letnih količinah ali obvezujočih količinah in te vnesti v napoved prodaje. V določenih primerih je možno tudi vzdrževati varnostno zalogo materiala. Vsekakor je potrebno tudi nekoliko intuicije.

Karakteristični načini naročanja so torej:

1. naročanje dovolj vnaprej, dodatna napoved ni potrebna (vse tovarne BSH, večji del izdelkov za Wittenborg);

2. letna naročila in odpoklic le teh, desetina letnih količin se vnese v napoved, kupec garantira odpoklic naročenih količin (Kärcher, ITW Gema, Hilti, AL-KO);

3. individualna naročila in okvirna napoved letnih količin; kupec garantira samo prevzem dejansko naročenih količin, letna napoved je samo informativna; obstaja nevarnost pojava nekurantne zaloge materialov (del naročil za Wittenborg, Necta, Gorenje, Elrad, večina manjših kupcev);

4. individualna naročila brez napovedi letnih količin; napoved prodaje možna samo na podlagi izkušenj, brez garancije, da bo material, naročen za te izdelke, porabljen (AHT, nekaj manjših kupcev).

Za sistem naročanja pod točko 1 ni potrebna nikakršna aktivnost. Pri naročilih pod točko 2 je potrebno biti pozoren, ko je letno naročilo za določen izdelek že skoraj izčrpano, novo naročilo pa še ni bilo poslano. V tem primeru je potrebno opozoriti kupca, da izda novo naročilo. Težišče dela je pri kupcih, ki so uvrščeni v tretjo skupino. Pri teh je potrebno primerjati prodajo izdelkov v preteklem času z aktualnimi naročili, pridobivati kupčeve napovedi in s temi podatki predvideti prodajo v prihodnje. Za kupce iz zadnje, četrte skupine ne pripravljamo napovedi. Kupci morajo računati z daljšimi dobavnimi roki, saj materiala, razen izjemoma, nimamo na razpolago.

5.2 Izvedba delegiranja

5.2.1 Določitev ciljev in rokov

A je vnos podatkov, ki sem mu jih pripravil, opravljal že do sedaj. Izbral sem primeren dan, ko sva si lahko oba vzela dovolj časa, in ga povabil na uvodni razgovor. Najprej sem mu pojasnil, da mu nameravam zadolžitev, ki jo deloma že izvaja, delegirati v celoti. Že na začetku sem poudaril, kakšen pomen ima naloga za učinkovito poslovanje celotnega podjetja – končni cilj zadolžitve je pravočasna izdelava naročenih izdelkov z minimalnimi stroški.

Zadolžitev je očitno koristna za podjetje. Kaj pa od nje poleg dodatnega dela lahko pričakuje *A*? V okviru svojih zadolžitev je neprestano v stikih s kupci – bodisi zato, ker nismo uspeli pravočasno dostaviti naročenega, bodisi zato, ker so kupci ugotovili, da naročeno potrebujejo prej, kakor so prvotno želeli. S tem, da je prejel zadolžitev čim bolj natančno predvidevati potrebe kupcev, je prevzel tudi del odgovornosti za pravočasno dostavo izdelkov. Prejel je moč vplivati na to, da kupci zahtevano dobijo pravočasno. Ta moč, ta avtoriteta pomeni tudi večji pomen njegovega položaja. Bolj samozavesten je lahko v stikih znotraj podjetja: "Potrebe po teh izdelkih so bile napovedane, dolžni ste pravočasno zagotoviti ustrezne količine!" Enako v stikih s kupci: "Dodatnih količin niste napovedali, ustrezemo vam lahko samo do določene mere." Spoznanje o povezanosti obeh zadolžitev je lahko dobra motivacija za zavzeto izvajanje delegirane naloge.

Dogovorila sva se o naslednjih ciljnih in rokih. Postopek planiranja proizvodnje in zagotavljanje resursov poteka ob vikendih, zato je rok za izdelavo napovedi prodaje vsak petek. Odločitev o začetku aktivnosti sem prepustil njemu. Kadar gre samo za ažuriranje podatkov za kupce iz 2. skupine, je dovolj ura ali dve; te podatke je nujno potrebno urediti v petek, potem ko prejmemo vse odpoklice letnih količin v tekočem tednu. Podatke za 3. karakteristično skupino kupcev je mogoče vnašati kadarkoli. Delni cilj, ki se nanaša nanje, je pravočasna pridobitev kupčevih napovedi količin izdelkov za najmanj 3 mesece vnaprej.

5.2.2 Odgovornost in avtoriteta

A bo poslej odgovoren za pripravo optimalne napovedi proizvodnje, ki bo omogočala pravočasno nabavo delovnih predmetov in ne bo povzročala stroškov zaradi presežka le teh.

Za izvedbo naloge najprej potrebuje dostop do podatkov v informacijskem sistemu. Informatika v podjetju sem obvestil, da naj na zahtevo *A* omogoči dostop do modulov, ki jih potrebuje pri izvajanju zadolžitve. *A* je dobil pooblastilo, da to uredi sam z informatikom v podjetju. To bo potreboval tudi v primeru novih bodočih

zadolžitev. Zahteva lahko le dostop do podatkov, ki jih v resnici potrebuje, torej pooblastila ne sme zlorabiti.

Nadalje sem ga pooblastil, da samostojno komunicira s kupci v zvezi z napovedmi nakupa. Dobil je podatke, kdo so kontaktne osebe v posameznem podjetju – te so bile opozorjene, naj sodelujejo z *A* in mu posredujejo podatke, ki jih bo zahteval. Dobil je še nekaj splošnih navodil, kako komunicirati s kupci in kako reagirati v nekaterih specifičnih situacijah.

Pomemben moment pri načrtovanju proizvodnje so spremembe na izdelkih. Te praviloma povzročajo nastanek nekurantnih zalog. Pogosto kupci tehnične spremembe sporočajo direktno tehnični službi oziroma tehnologu, s katerim sodelujejo. Od vodje tehnične službe sem zahteval, da posamezni tehnologi o vseh morebitnih spremembah obveščajo *A*, da bo lahko izdelke, ki so v fazi spreminjanja, začasno odstranil iz napovedi oziroma bo o tem obvestil nabavo, da bo pazljiva pri naročanju.

5.2.3 Dogovor o načinu nadzora

Predvidel sem dve možni napaki, do katerih lahko pride med izvajanjem naloge. Prva je ta, da se podatki ne ažurirajo, druga pa, da se vnesejo napačni podatki. Nadzor je v vsakem trenutku možen direktno v informacijskem sistemu, preveriti pa je mogoče samo podatke, ki so na razpolago v danem trenutku. Zato sem se z *A* dogovoril za periodične izpise in arhiviranje le teh. Za prvih nekaj tednov sva se tudi dogovorila, da mi te izpise predloži v pregled. Tako bom lahko že na začetku omejil morebitne napake. Nadalje bom nadzor na podlagi shranjenih izpisov vršil za nazaj. Pričakujem, da bo to motivacija za dosledno izvajanje, saj bo odstopanja enostavno ugotoviti.

Dogovorila sva se še, da me v primeru, ko od določenega kupca ne bo uspel pridobiti napovedi, obvesti takoj, ko zaradi tega napovedi ne more več zagotavljati za minimalno tri mesece vnaprej. Možnih rešitev tega problema je več. Uporabi se lahko zadnja razpoložljiva napoved ali se uporabijo podatki o nakupu v zadnjih 2–3 mesecih in podobno. Nakazal sem torej možne rešitve in poudaril, da je končna odločitev njegova. Seveda mu bom v takih primerih od kupca tudi sam poskušal pomagati pridobiti podatke ali pa za to prosil še koga od sodelavcev.

Opisana ukrepa sodita v skupino metod nadzora med izvedbo naloge. Zajemata elemente usmerjanja, nadzora in popravkov. Med izvajanjem naloge bom vključil še elemente treniranja, iz vsakodneвно zbranih informacij bom poskušal ugotoviti, kje ima *A* težave, kje prihaja do zapletov in nejasnosti in ga z nasveti poskušal usmeriti proti cilju. Pri tem se bom izogibal pretiranemu vmešavanju in odločanju namesto njega.

Na koncu sem mu pojasnil še, kako se bo v praksi pokazalo, ali je nalogo opravil dobro ali slabo. Znaki slabo opravljenega dela bodo zastoji v proizvodnji

zaradi pomanjkanja resursov in posledično zamujanje dobav kupcem ali kopičenje nekurantnih materialov in viški kapacitet, če bi z napovedmi pretiraval. Na dobro opravljeno delo bosta kazala tekoča proizvodnja in pravočasna realizacija naročil.

5.3 Analiza izvajanja zadolžitve

5.3.1 Ovire pri delegiranju

S posebej visokimi ovirami se pri delegiranju zadolžitve nisem soočil. Od izgovorov, zakaj ne delegirati, bi potencialno lahko bila najnevarnejša "sam znam to bolje" ali "podrejeni ni dorasel tej zadolžitvi". Zaradi prezaposlenosti in trdne odločenosti delegirati toliko zadolžitve, kolikor je le mogoče, na možnost ne delegirati nisem niti pomislil. Od organizacijskih ovir je zagotovo prisotno pomanjkanje osebja. Ugotovil sem, da je za prevzemanje novih zadolžitve na razpolago samo *A*, ki bodisi zaradi pomanjkanja časa bodisi svojih sposobnosti lahko prevzame samo del nalog, ki jih nameravam delegirati. Zaposlitev dodatnega sodelavca je nujna. Naslednja skupina ovir je odpor podrejenih. V danem primeru tega pri *A* nisem opazil. Zadolžitve je sprejel brez zadržkov.

5.3.2 Ugotovljene težave in napake

Kaj storiti, če je *A* odsoten z delovnega mesta konec tedna, je bila prva težava, ki se je pojavila. Dogovorila sva se, da v takem primeru pač napoved uredi zadnji dan, ko je še v službi.

Po pričakovanju ni bilo nikakršnih problemov pri prerazporejanju količin iz letnih naročil. Večji problem je nastal pri pridobivanju kupčevih napovedi. Ti pogosto napovedi količin le enkrat na leto, to je konec leta za naslednje koledarsko leto. V uspeju pripraviti stabilnih razmerah to ne predstavlja večje težave, pri bolj dinamičnih kupcih, ki paleta izdelkov v tekočem letu bistveno spremenijo, pa to ni več zanemarljivo. Do količin za napoved prodaje je potrebno priti drugače in *A* je ob tej nalogi pokazal premalo samoiniciativnosti in samostojnosti.

Ugotovil nisem pomembnejših terminskih napak. Napoved je bila v večini primerov ob petkih ažurirana, enkratni izostanek v določenih primerih pa na planiranje ni pomembneje vplival, saj so spremembe postopne. Večje odstopanje od dogovorjenega cilja sem ugotovil pri zahtevi, da morajo biti napovedi količin najmanj za tri mesece vnaprej. Pri kupcih, od katerih ni uspel pravočasno pridobiti potrebnih informacij, količin ni vpisal. Storil je še hujšo napako – o tem me ni niti obvestil. Potrebne podatke sem moral zagotoviti sam. Pri tem se poraja vprašanje, ali je *A* sploh sposoben pridobivati podatke od vedno večjega števila kupcev.

6 ZAKLJUČEK

Da je management način doseganja rezultatov na način, da delajo drugi, je že kliše. Od tu do doseganja zastavljenih ciljev pa je dolga pot. Popolnoma se strinjam z mislijo Thomasa R. Hortona (1992, str. 58), ki pravi: "Če naj bo ena sama veščina, ki razlikuje vodje, je to sposobnost pravilnega delegiranja." Zaposleni bodo za managerja dosegali zelene cilje šele takrat, ko bo ta znal zadolžitev oddelka pravilno razčleniti v delne cilje in te na primeren način delegirati podrejenim, seveda skupaj z odgovornostjo in avtoriteto.

Prvi korak do dobrega managerja je torej zavedanje, da lahko uspe le tako, da najbolje izkoristi sodelavce, ki jih ima na razpolago. Uvideti mora, da je delegiranje njegovo najmočnejše orodje. Veščine delegiranja pa se ni mogoče naučiti čez noč ali zgolj iz literature. Poleg želje, biti dober delegator, sta potrebni vaja in vztrajnost. Da bi se izognili neuspehim poizkusom, so managerju na voljo navodila, kako se pripraviti na delegiranje in na katere pasti in ovire mora biti pozoren. Pred delegiranjem mora preudarno izbrati zadolžitev in izvajalca. Zahtevnost nalog naj bo prilagojena sposobnostim podrejenih. Z uspešno izvedenimi projekti bodo zadolžitve lahko vedno težje. Skupaj z zadolžitvijo mora manager poveriti tudi ustrezno mero odgovornosti in avtoritete. Posredovanje informacij mora biti izčrpno, na koncu se morata manager in podrejeni strinjati o ciljih, rokih in sredstvih. Eno od bistev delegiranja je, da se izvajalec lahko sam odloči o metodi dela. Čeprav je podrejeni v svojem delovanju dokaj samostojen, manager ne sme opustiti nadzora nad izvajanjem. Kontrola mora biti preiščljena tako, da prepreči neuspeh, pri tem pa izvajalca ne ovira. V primeru težav lahko manager podrejenemu priskoči na pomoč z nasveti, namesto njega pa se ne sme odločati. V tem primeru bi odgovornost nehote spet prevzel nase. Po izvršeni zadolžitvi sledi analiza. Če je rezultat pozitiven, sta na mestu pohvala in nagrada, sicer graja in kazen. Podrejenemu, ki ni uspel, naj se v bodoče dodelijo lažje naloge. Napačno bi bilo delegirati samo najboljšim in najsposobnejšim. Eden od ciljev delegiranja je namreč tudi razvoj sposobnosti zaposlenih.

Delegiranje mora managerju postati navada. Delegira naj čim več opravil, stil delegiranja, ki ga sčasoma izoblikuje, pa mora prilagajati venomer novim razmeram. K delegiranju naj spodbuja tudi svoje podrejene in nadrejene. In nikoli ne sme pozabiti, da je kljub prenosu dela odgovornosti na svoje podrejene še vedno on sam odgovoren za doseganje zastavljenih ciljev.

V specialističnem delu sem torej v skladu s cilji, predstavljenimi v uvodu, preučil razpoložljivo literaturo o delegiranju in z delegiranjem povezanimi temami. Nato sem opisal stanje organiziranosti in delegiranja v podjetju Cablex-M, d. o. o. Pokazal sem na dobre primere delegiranja zadolžitev, odgovornosti in avtoritete ter v primerih, kjer to delegiranje ni tako dobro, predlagal možnosti izboljšav. Najprej sem poskušal

pretehtati svoje napake. Za praktični primer izvedbe delegiranja sem izbral svoje področje, oddelek komerciale in znotraj tega prodajno funkcijo. Najprej sem zbral vse naloge, ki se tu izvajajo, jih rangiral in izmed možnih za delegiranje izbral zadolžitev "izdelava plana prodaje". Sodelavcu sem nalogo poskušal predstaviti čim natančneje. Zato sem vse, kar je o tem bilo znanega meni, zapisal in mu to predstavil na sestanku. Dogovorila sva se glede rokov izvedbe in sredstvih, ki jih potrebuje. Izvajanje zadolžitve je potekalo razmeroma dobro, iz rok pa mu je začela uhajati v delu, kjer je od kupcev moral pridobivati podatke o nameravanem nakupu. Je prišlo do tega zaradi njegove nesposobnosti ali obilice drugega dela?

Že ko sem izbiral, komu delegirati to zadolžitev, nisem imel izbire. Poleg te naloge je bilo primernih za delegiranje še nekaj, a nikogar, ki bi poleg obstoječega dela še lahko prevzel dodatno obremenitev. V mojem primeru je največja ovira, ki preprečuje nadaljnje delegiranje, organizacijska: premalo zaposlenih. Prvi ukrep, potreben za izboljšanje stanja delegiranja v oddelku komerciale, je pridobitev pristanka direktorja za zaposlitev novih sodelavcev.

Ostali oddelki v podjetju kadrovske niso toliko podhranjeni. Vodje imajo na razpolago dosti ljudi z različnimi izkušnjami in sposobnostmi. V času, odkar sem pristopil k izdelavi te specialistične naloge do danes, so se že zgodile nekatere spremembe na bolje. Najpomembnejše je zavedanje vodstva podjetja, to je direktorja in managerjev prve ravni, da je potrebno ustvariti močan srednji management. Verjamem, da sem z informacijami (pridobljenimi pri študiju problematike, opisane v tem specialističnem delu in posredovanimi zaposlenim v podjetju) svoj prispevek k zavedanju dodal tudi jaz.

7 LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Atherton, Tony: How to Be Better at Delegating and Coaching. London: Kogan Page, 1999, 160 str.
2. Ayres-Williams, Roz: Mastering the Fine Art of Delegation, Black Enterprise, Vol. 22, Issue 9, Apr. 1992, str. 90-93.
3. Bennet, Irwing: Don't You Do It ... Hand It Off. Review of Optometry, Vol. 140, Issue 3, Mar 2003, str. 57.
4. Bernard, Basil: Delegating Duties the Right Way. Nation's Business, Vol. 86, Issue 4, Apr 1998, str. 10.
5. Bistayi, Scott: Delegate...or Not? Forbes, New York, Vol. 159, Issue 8, Apr 1997, str. 20-21.

6. Brandt, John R.: Deflection by Delegation. *Industry Week*, Vol. 254, Issue 9, Sep 2005, str. 23.
7. Brown, Monique R.: Management by Delegation. *Black Enterprise*, Vol. 28, Issue 7, Feb 1998, str. 76.
8. Caudron, Shari: Delegate for Results. *Industry Week*, Vol. 244, Issue 3, Feb 1995, str. 27-30.
9. Daft, Richard L.: *Management*. Orlando, The Dryden Press, 1994, 824 str.
10. Denning, Jeffrey J.: Applying Good Delegation Skills Boost Your Productivity. *Ophthalmology Times*, Vol. 26, Issue 16, Aug 2001, str. 23.
11. Doyle, Sheena: Hand the Work Over. *Community Care*, Issue 1500, Nov. 2003, str. 46-47.
12. Got a Minute? *Women in Business*, Vol. 43, Issue 6, Nov/Dec 1991, str. 7.
13. Grobart, Sam: Congratulations, You're the Boss! Now What? *Money*, Vol. 36, Issue 6, Jun 2007, str. 38-40.
14. Haslam, David: 10 Tips for Good Delegation. *Pulse*, Vol. 66, Issue 12, Mar 2006, str. 60.
15. Hellriegel Don, Slocum John W. Jr.: *Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996, 799 str.
16. Horton, Thomas R.: Delegation and Team Building: No Solo Acts Please. *Management Review*, Vol. 81, Issue 9, Sep 1992, str. 58-61.
17. Hughes, Liz: If You Want Something Done Right, Delegate It. *Women in Business*, Vol. 54, Issue 1, Jan/Feb 2002, str. 13.
18. Jenks James M., Kelly, John M.: *Don't Do. Delegate! The Secret Power of Successful Management*. London: Kogan Page, 1992, 174 str.
19. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987, 365 str.
20. Lohr, Dick: How to Delegate Work and Make Sure it's Done Right. *Women in Business*, Vol. 46, Issue 5, Sep/Oct 1994, str. 22-23.
21. Maynard, Roberta: Managing Your Small Business. *Nation's Business*, Vol. 84, Issue 7, Jul 1996, str. 9-10.
22. McCrea, Bridget: Entrepreneurs Should Know When it's Time to Delegate. *Black Enterprise*, Sep 2003, 1 str.
23. McMurry, Robert N.: What to Do About Executives Who Can't Delegate and Won't Decide? *Nation's Business*, Vol. 68, Issue 5, May 1980, str. 70-72.
24. Metz, Alex: Improve Productivity Through Delegation. *Transportation & Distribution*, Vol. 33, Issue 1, Jan 1992, str. 25-26.
25. Možina Stane et al.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002, 872 str.
26. Nelson, Robert B.: Mastering Delegation. *Executive Excellence*, Vol. 7, Issue 1, Jan 1990, str. 13-14.

27. O'Donovan, Eamonn: Building Leadership through Delegation. District Administration, Vol. 43, Issue 6, Jun 2007, str. 87.
28. Pippin, Aleta: Time ... Time ... Not Enough Time. Hispanic Times Magazine, Vol. 21, Issue 2, Mar/Apr 2000, str. 16.
29. Posner, Bruce G.: Looking Out for Number 2. Inc, Vol. 13, Issue 7, Jul 1991, str. 42-46.
30. Schermerhorn John R., Jr.: Management. New York: John Wiley & Sons Inc., 2001, 524 str.
31. Schwartz, Andrew E.: The Why, What and to Whom of Delegation. Management Solutions, Vol. 32, Issue 6, Jun 1987, str. 31-38.
32. Smith, Perry M.: Twenty Guidelines for Leadership. Nation's Business, Vol. 77, Issue 9, Sep 1989, str. 60-61.
33. Vinton, Donna: Delegation for Employee Development. Training and Development Journal, Vol. 41, Issue 1, Jan 1987, str. 65-67.
34. Wilson, Susan B.: Are You an Effective Delegator? Executive Female, Vol. 17, Issue 6, Nov/Dec 1994, str. 19-20.
35. Youd, Christi: Work Less Produce More: 5 Steps to Delegating with Authority. Super Vision, Vol. 68, Issue 8, Aug 2007, str. 21-23.

Viri

1. Izjave zaposlenih v podjetju Cablex-M, d. o. o.
2. Poslovník podjetja Cablex-M, d. o. o., 2006

PRILOGE

1. Seznam pogostih znakov slabega delegiranja

Pri managerju:

- Moja delovna obremenitev mi preprečuje, da bi normalno izkoristil dopust.
- Pogosto sem preobremenjen.
- Delo puščam nedokončano.
- Pogosto jemljem delo s seboj domov.
- Vedno je videti, kot da moram opraviti več dela kot moji zaposleni.
- Načrtovanje je zame opravilo z nizko prioriteto.
- Nimam časa za rekreacijo in druge družbene aktivnosti.
- V zadnjem tednu sem opravil operativno opravilo, ki sicer ni moje delo.
- Pogosto opravljam delo, ki bi ga morali podrejeni.
- Krizne situacije in problemi so pogostejše kot iskanje novih priložnosti.
- Pogosto nimam časa, da bi podrejenim podrobno razložil določeno zadolžitev.
- Pogosto imam probleme z izpolnjevanjem rokov.
- Rad imam nadzor nad delom, ki sem ga nekoč sam opravljal.
- Sem perfekcionista in ponosen sem na to.
- Rad bi več časa posvetil svoji družini.
- Ne morem takoj naštetih 3 trenutno najpomembnejše delovne cilje.
- Smatram, da je podrejenim potrebno dati le informacije, ki jih rabijo za delo.
- Redko vprašam podrejene za njihovo mnenje.
- Zelo pogosto izdajam ukaze.
- Podrejenim ne morem preveč zaupati.
- Palica je v splošnem učinkovitejši kot korenček.
- Težko mi je sprejeti ideje nekoga drugega.

Pri zaposlenih:

- Včasih se mi zdi, da me želijo spodkopati.
- So lahkomišelnih.
- Pomembneje jim je, kako nekaj naredijo, kot to, kaj je narejeno.
- Nič se ne želijo odločiti brez mojega mnenja o tem.
- So brez nadzora.
- Pogosteje, kot bi bilo potrebno, se o delu posvetujejo z mano.
- Pogosto prekoračijo svoja pooblastila.
- Raje delajo po pravilih, kot samoiniciativno v duhu zadolžitve.
- Včasih se posvetujejo z mano šele po izvršenem dejstvu.
- Nihče me ne more zamenjati, ko sem odsoten.

- Uspe jim vrniti zadolžitev meni.
- Če jih ne bi priganjal, sploh ne bi delali.
- Njihove sposobnosti se že leta niso spremenile.
- Redko pridejo do mene z novimi idejami, kako opravljati svoje delo.
- Ne vidim koga, ki bi me lahko po odhodu nadomestil.

V podjetju:

- Zgleda, kot da nihče ne ve, kaj je najpomembnejše.
- Načrtovanje, sploh dolgoročno, je neprimerno.
- Pogosta je zmeda okoli delovnih zadolžitev in odgovornosti.
- V organizaciji ne obstajajo jasne linije avtoritete.
- Odločitve, tudi manj pomembne, se sprejemajo na vrhu strukture.
- Pomembna opravila se puščajo, da jih opravi "kdorkoli".
- Metode dela so pomembnejše od rezultatov.
- Kritika je pogostejša kot pohvala.
- Status v organizaciji je stvar položaja, ne znanja in sposobnosti.
- Deloholiki imajo prednost pri napredovanju.
- Managerji imajo malo tajnikov in pomočnikov.
- Nadzor je prestrog in zahteva preveč pisanja, birokracije.
- Sposobnost učinkovitega delegiranja se pri ocenjevanju ne upošteva.
- Razvoj managementa ne obstaja oziroma ima nizko prioriteto.
- Managerje za ključne položaje podjetje pogosto išče zunaj organizacije.
- Podjetje počasi reagira na spremembe.
- Mladi managerji pogosto zapuščajo podjetje.
- Od managerjev se pogosto pričakuje opravljanje operativnega dela.
- Komuniciranje je prej omejeno in usmerjeno, kot pogosto in razširjeno.
- Ideja o sodelovanju se obravnava kot neumna.