

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PRISTOPI K OCENJEVANJU USPEŠNOSTI  
RAVNATELJEV**

Ljubljana, januar 2005

**HELENA ČERNE**

#### IZJAVA

Študentka Helena Černe izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom asistentke mag. Aleše Saše Sitar, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, januar 2005

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OPREDELITEV RAVNATELJEVANJA</b> .....	<b>2</b>
2.1. RAVNATELJ IN RAVNATELJEVANJE.....	2
2.2. RAVNI RAVNATELJEV V ZDRUŽBI.....	3
2.3. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST RAVNATELJA .....	4
2.4. RAVNATELJ KOT VODJA.....	4
2.5. VLOGE IN SPOSOBNOSTI RAVNATELJEV .....	5
2.6. RAZMERJE MED RAVNATELJEVANJEM IN UPRAVLJANJEM .....	5
<b>3. PRISTOPI K OCENJEVANJU USPEŠNOSTI RAVNATELJA</b> .....	<b>6</b>
3.1. IZBIRA MERILA ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI RAVNATELJA .....	6
3.2. OCENJEVANJE NA OSNOVI USPEŠNOSTI ZDRUŽBE .....	7
3.2.1. RAČUNOVODSKI IZKAZI KOT OSNOVA ZA UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI RAVNATELJEV .....	8
3.2.2. DOBIČKONOSNOST SREDSTEV IN KAPITALA .....	9
3.2.3. EKONOMSKA DODANA VREDNOST (EVA) .....	10
3.2.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI PRISTOPA .....	11
3.3. OCENJEVANJE NA OSNOVI LASTNOSTI USPEŠNIH RAVNATELJEV .....	12
3.4. OCENJEVANJE NA OSNOVI USTREZNEGA RAVNANJA .....	14
3.4.1. PLANIRANJE IN KONTROLA STANJA .....	14
3.4.2. ORGANIZIRANJE .....	15
3.4.3. OBRAVNAVANJE INFORMACIJ .....	16
3.4.4. SKRB ZA RAST IN RAZVOJ.....	16
3.4.5. MOTIVIRANJE IN PREMAGOVANJE KONFLIKTOV .....	17
3.4.6. REŠEVANJE (STRATEŠKIH) PROBLEMOV .....	17
3.4.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI PRISTOPA .....	18
3.5. OCENJEVANJE NA OSNOVI VREDNOT .....	18
3.6. OCENJEVANJE S POSTAVITVIJO CILJEV (MBO) .....	20
3.7. OCENJEVANJE NA OSNOVI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV (BSC).....	21
3.8. OCENJEVANJE NA OSNOVI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN ETIČNOSTI RAVNATELJA .....	22
3.9. NEKATERE RAZLIKE PRI OCENJEVANJU USPEŠNOSTI RAVNATELJA.....	25
3.9.1. RAZLIKE MED UDELEŽENCI ZDRUŽBE.....	25
3.9.2. RAZLIKE MED OBLIKAMI ZDRUŽB .....	27
3.9.3. RAZLIKE MED RAVNMI RAVNATELJEV.....	29
3.10. SMISELNOST KOMBINIRANJA PRISTOPOV.....	29
3.11. NAGRAJEVANJE KOT POSLEDICA OCENJEVANJA USPEŠNOSTI RAVNATELJEV .....	30

<b>4. PRAKTIČNI PRIMER OCENJEVANJA USPEŠNOSTI GLAVNEGA RAVNATELJA V PODJETJU LIKO PRIS, D.O.O. ....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA LIKO PRIS D.O.O. ....</b>	<b>32</b>
4.1.1. PREDSTAVITEV GLAVNEGA RAVNATELJA PODJETJA LIKO PRIS D.O.O. ....	34
4.1.2. PREDSTAVITEV LASTNIKA – PODJETJE ADD D.O.O. ....	34
<b>4.2. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI GLAVNEGA RAVNATELJA PODJETJA LIKO PRIS D.O.O. ....</b>	<b>34</b>
4.2.1. PREDSTAVITEV METODOLOGIJE.....	35
4.2.2. OCENJEVANJE NA OSNOVI USPEŠNOSTI PODJETJA .....	36
4.2.3. OCENJEVANJE NA OSNOVI LASTNOSTI USPEŠNIH RAVNATELJEV .....	36
4.2.4. OCENJEVANJE NA OSNOVI USTREZNEGA RAVNANJA .....	37
4.2.5. OCENJEVANJE NA OSNOVI VREDNOT.....	38
4.2.6. OCENJEVANJE S POSTAVITVIJO CILJEV (MBO) .....	38
4.2.7. OCENJEVANJE NA OSNOVI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV (BSC).....	39
4.2.8. OCENJEVANJE NA OSNOVI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN ETIČNOSTI RAVNATELJA..	39
<b>4.3. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE.....</b>	<b>40</b>
<b>5. SKLEP.....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
<b>VIRI:.....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOGE</b>	

## 1. UVOD

Skoraj vsak dan v medijih zasledimo kakšen intervju z ravnateljem ob prejetju take ali drugačne nagrade za uspehe, ki jih je dosegel pri opravljanju svoje funkcije. Vendar se pri tem nehote vprašamo: zakaj je ravno ta ravnatelj zaslužil določeno nagrado, kateri kriterij<sup>1</sup> določa, da je ravno ta človek najuspešnejši? Z izbiro pravih pristopov k ocenjevanju uspešnosti ravnatelja so se ukvarjali številni raziskovalci in nam ponudili pestro izbiro le-teh. V množici ponujenega pa se vprašamo, kateri kriterij oz. katero kombinacijo pristopov velja uporabiti pri določanju uspešnosti vodilnega ravnatelja? To je vprašanje, ki me je vodilo pri izdelavi mojega diplomskega dela.

Ravnatelj poganja kolesje dela ostalih zaposlenih in skrbi, da je skupna naloga izvedena ter pri tem planira, organizira, koordinira, vodi, usmerja, kontrolira in predstavlja združbo navzven. Pri ravnateljevanju mora paziti na interese različnih interesnih skupin: zaposlenih, dobaviteljev, lokalne skupnosti in seveda lastnikov, saj večja uspešnost združbe povečuje njihovo premoženje in zadovoljstvo. Pri tem mora slediti splošnim trendom in gibanjem gospodarstva ter premikom konkurence. Na podlagi povedanega lahko rečem, da ravnatelj močno vpliva na začrtane poti in razvoj združbe, doseženi rezultati pa predstavljajo osnovo za njegovo nagrajevanje.

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati pristope, s katerimi lahko ocenjujemo uspešnost ravnateljev, ter opozoriti na prednosti in pomanjkljivosti uporabe vsakega od njih. Predstavila bom tudi praktični primer uporabe pristopov k ocenjevanju uspešnosti glavnega ravnatelja podjetja Liko Pris d.o.o. Dokazala bom, da ne obstaja nek univerzalni pristop, ki bi ga lahko uporabili pri oceni vsakega ravnatelja in v vsaki situaciji, ampak da je za realno sliko potrebno kombinirati različne pristope, kar je pogoj za objektivno sodbo o uspešnosti ravnatelja.

Namen tega diplomskega dela je s predstavitvijo najpomembnejših pristopov za ocenjevanje uspešnosti vodilnih ravnateljev olajšati odločitev tistim, ki so soočeni s tako nalogo. V pomoč je lahko lastnikom združb, poslovnim partnerjem, zaposlenim, raznim združenjem, javnosti, študentom in ostalim zainteresiranim udeležencem. Hkrati predstavlja izhodišče za ravnatelje pri samoocenjevanju in za vse tiste, ki jih ta tematika zanima.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabila obstoječo literaturo z obravnavanega področja, članke iz domačih in tujih revij ter spletne strani z obravnavano tematiko. V praktičnem delu pa so mi bili v veliko pomoč opravljeni intervju z ravnateljem podjetja Liko Pris d.o.o., interni dokumenti podjetja in anketa, ki sem jo izvedla med zaposleni, dobavitelji in kupci tega podjetja.

Na začetku sem se posvetila opredelitvi osnovnih pojmov, povezanih z ravnateljem in ravnateljevanjem, predstavila sem ravni ravnateljev v združbi, uspešnost in učinkovitost ravnatelja, ravnatelja kot vodjo, vloge in sposobnosti ravnateljev ter razmerje med ravnateljevanjem in upravljanjem. Jedro diplomskega dela predstavljajo različni pristopi k

---

<sup>1</sup> **Kriterij** je opredeljen kot nekaj, kar služi kot osnova za vrednotenje, primerjanje ali presojanje, **pristop** pa kot način, postopek, nov pristop v odkrivanju vzročnosti med pojavi (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1996).

ocenjevanju uspešnosti ravnateljev. Predstavila sem naslednje pristope: ocenjevanje na osnovi uspešnosti združbe (kjer sem se naslonila na računovodske izkaze, izpostavila dobičkonosnost kapitala in sredstev ter predstavila EVA), ocenjevanje na osnovi lastnosti uspešnih ravnateljev, ocenjevanje na osnovi ustreznega ravnanja, ocenjevanje uspešnosti ravnateljev na osnovi vrednot, ocenjevanje na osnovi določanja ciljev (MBO), ocenjevanje na osnovi uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) ter ocenjevanje na osnovi družbeno odgovornega in etičnega ravnanja ravnateljev. Pri vsakem pristopu sem opredelila pozitivne in negativne strani ter utemeljila, kdaj je z vidika posameznega pristopa ravnatelj uspešen. Nato sem se posvetila še razlikam v ocenjevanju glede na različne udeležence in predstavila, kako ocenjevanje poteka v različnih oblikah združb ter na različnih ravneh ravnateljevanja. Ker pa je ocenjevanje le po enem pristopu pomanjkljivo, omenim še možnost kombiniranja obravnavanih pristopov. Posledica ocene uspešnosti pa sta najpogosteje višina in oblika nagrade, ki jo dobijo ravnatelji, zato je poglavje namenjeno tudi tej tematiki.

V praktičnem delu predstavim ocenjevanje uspešnosti vodilnega ravnatelja v podjetju Liko Pris d.o.o. Ocenila sem ga na podlagi opravljenega intervjuja in s pomočjo ankete, ki sem jo izvedla med različnimi udeleženci podjetja: lastniki, ravnatelji druge ravni v podjetju, kupci in dobavitelji. Na podlagi intervjuja sem opisala tudi ravnateljevo samoocenjevanje.

## 2. OPREDELITEV RAVNATELJEVANJA

### 2.1. RAVNATELJ IN RAVNATELJEVANJE

Beseda in poklic **ravnatelj** (*angleško: manager*) sta v 20. stoletju, ko so se z njima začeli ukvarjati številni raziskovalci, doživela velik razcvet. Razlog za obširno zanimanje verjetno tiči v veliki izpostavljenosti ravnatelja javnosti in v družbenem pomenu tega poklica, saj njegove odločitve ne vplivajo le na posamezno združbo in zaposlene v njej, ampak tudi na širšo družbo.

**Ravnatelj** (*angleško: manager*) je opredeljen kot vodilni uslužbenec združbe, direktor oz. manager (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1996). »Manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije« (Možina et al., 1994, str. 15). Schermerhorn in Chappell (2000, str. 5) pravita: »Manager je oseba, ki je odgovorna za delo ene ali več oseb«. Rozman (1996, str. 7) dodaja: »*Managerji zagotavljajo, da bo skupna delovna naloga izvedena, vendar sami neposredno ne delajo, ne izvajajo, pač pa dodeljujejo delo drugim in zagotavljajo smotrno izvedbo*«. Nadalje tudi pravi, da so ravnatelji »*strokovnjaki, ki povezujejo delo v celoto, poznavajoč povezanosti med deli*«. Lipovec (1987, str. 137) opozarja tudi, da si mora ravnatelj iniciativno in ustvarjalno zamisliti skupno nalogo, jo izoblikovati, razčleniti in ne le zastopati.

Vsak avtor opredeljuje **ravnateljjevanje** (*angleško: management*) malo drugače, zato bom predstavila bom le nekaj teh opredelitev. Najbolj splošno je podal Bernhard Gorg (1991, str. 10), po katerem je ravnateljjevanje naloga, pri kateri je mogoče cilj doseči po različnih poteh, a nobena med njimi ni čisto prava ali čisto napačna. Tako naj bi bilo ravnateljjevanje proces ravnanja z

zmožnostmi zaposlenih in ostalimi viri, z namenom doseči cilj združbe (Bateman, Snell, 2002, str. 14). »Management je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja porabe virov z namenom doseganja postavljenih ciljev« (Schermerhorn, Chappell, 2000, str. 5). Možina (1994, str. 3–7) še poudarja, da se posamezne funkcije ravnateljevanja med seboj prepletajo in logično nadaljujejo. Vzporedno z omenjenimi procesi pa potekajo še komuniciranje, koordiniranje dela, inoviranje in spreminjanje. Definicije različnih avtorjev je zbral in povzel Lipovec (1987, str. 136), kateri je opredelil management kot ravnanje, ki je »*organizacijska funkcija in proces,*

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

## 2.2. RAVNI RAVNATELJEV V ZDRUŽBI

Rozman (1996, str. 9) opozarja, da imamo v združbah tri **ravni ravnateljev**: najvišjo ali vrhno, srednjo in nižjo ali prvo raven. V knjigi Management (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 22) tudi opredeli, da v najvišjo raven spadajo najvišji ravnatelji združbe, srednjo raven sestavljajo ravnatelji organizacijskih enot oz. poslovnih funkcij, nižjo pa oddelkovodje, skupinovodje in delovodje. Kljub temu, da je vsak zadolžen za določeno področje dela, vsi nosijo naziv »ravnatelj«. Razlike opazimo šele z nastopom njihove funkcije, saj jim je priznana različna stopnja formalne avtoritete, statusa in dostopa do informacij. Te uporabljajo za sprejemanje odločitev in postavljanje strategij v združbi (Minzberg, 1989, str. 15).

Višja, ko je raven ravnatelja, bolj je ravnateljevanje poklic, pri nižjih ravneh pa je to le ena od delovnih nalog ravnatelja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 23). Skupne so jim štiri osnovne naloge: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (Možina et al., 1994, str. 24). Poleg osnovnih ravnateljevih nalog (ki jim namenijo različno količino časa), se od **nižjih ravnateljev** pričakuje tudi opravljanje nekaterih drugih nalog, kot npr. vzpostavljanje komunikacije med podrejenimi, vzdrževanje primernih stikov, pomoč z nasveti, povratnimi informacijami... Ker so nižji ravnatelji ponavadi specialisti posameznega področja, morajo imeti tudi močno zaledje tehničnega znanja. Od osnovnih nalog se najbolj posvečajo vodenju in kontroliranju, dokaj malo časa pa porabijo za planiranje in organiziranje. **Srednji ravnatelji** so že bolj soočeni s planiranjem in dodeljevanjem sredstev, materiala in kadrov različnim projektom oz. oddelkom. Njihova naloga je tudi, da splošne cilje pretvorijo v postopke na raven izvajanja, specifične operativne plane in delovne cilje. Največ delovnega časa pa porabijo za organiziranje in vodenje. **Višji ravnatelji** izmed vseh treh največ časa porabijo za planiranje in vodenje (Možina et al., 1994, str. 24–25). Rozman s soavtorji (1993, str. 23) pri tem opozarja, da morajo višji ravnatelji zaznati probleme in za njihovo razreševanje sodelovati s strokovnjaki.

### 2.3. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST RAVNATELJA

Dobri ravnatelji se zavedajo, da morajo biti pri uresničevanju zastavljenih ciljev **uspešni** (angl. effective) in **učinkoviti** (angl. efficient). Le z upoštevanjem obeh pojmov bo uresničevanje planov pripeljalo do zaželenih rezultatov (Možina, 1994, str. 46). Pri tem se je potrebno nenehno prilagajati spremembam v okolju in jih združevati s temeljnimi funkcijami ravnateljstva (Bateman, Snell, 2002, str. 14). Schermerhorn in Chappell (2000, str. 4) ločujeta oba pojma in pravita, da je **uspešnost** *doseg cilja (delati prave stvari)*, **učinkovitost** pa *primerjava stroškov porabljenih virov glede na dosežene cilje (delati stvari prav oz. delati prave stvari z najmanjšimi stroški)*. Tudi Rozman (1999, str. 187) ju ločuje in poudarja, da je uspešnost družbeno-ekonomsko določena in da se: »Ustreznost delovanja podjetja in ustreznost upoštevanja porabnikov pokažeta v doseženi uspešnosti podjetja«. Nelly Andy (v Megušar, 2002, str. 56) pa zagovarja tezo, da sta oba pojma združena v uspešnosti. *Uspešnost je torej sestavljena iz dveh delov: iz uspešnosti v ožjem smislu, ki pomeni izpolnitev cilja, in učinkovitosti ki pove, kako učinkovito smo dosegli ta cilj.*

Pri merjenju uspešnosti gre torej za proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je **uspešen tisti ravnatelj, ki dela prave stvari in jih hkrati dela učinkovito**. V nadaljevanju diplomskega dela govorim o pristopih k ocenjevanju uspešnosti ravnateljev, vendar mora imeti bralec ta dva pojma nenehno pred očmi in se zavedati njune neločljive povezave.

### 2.4. RAVNATELJ KOT VODJA

Številni avtorji se ukvarjajo z vprašanjem: ali sta ravnatelj in vodja dve različni osebi ali gre za dve funkciji združeni v eni osebi. **Vodenje** lahko opredelimo kot: »Proces vplivanja na druge z namenom doseganja cilja, postavljenega s strani vodje« (Rozman, 2002, str. 2). Možina (glej opredelitev ravnatelja), Rozman in nekateri drugi avtorji opredeljujejo vodenje kot eno izmed funkcij ravnatelja, s čimer se strinjam tudi jaz. Zavedati se moramo, da je večina funkcij ravnatelja precej »nevidnih« (kot npr.: planiranje in organiziranje), medtem ko se vodenje odraža v odnosu in komunikaciji z zaposlenimi in ga zato vsi opazijo. Sposobnost, da vodi učinkovito, je tista, ki loči izvrstne ravnatelje od povprečnih. Veliki voditelji usmerjajo ljudi k zastavljenim ciljem, jih motivirajo za delo in jim pomagajo preko ovir. Vse prepogosto se dogaja, da se ravnatelj usmeri na kratkoročne dobičke, zanemari pa zaposlene in se s tem oddalji od dolgoročno postavljenih ciljev, ki bi podjetju prinesli večjo korist (Bateman, Snell, 2002, str. 382).

Pojavlja se tudi vprašanje, ali se vodja rodi ali je to stvar, ki se jo da priučiti. V knjigi Ustvarjanje uspešnega podjetja (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 188–192) avtorji trdijo, da dednost določa le izhodišča, od vsakega posameznika pa je odvisno, v kolikšni meri bo dedno podarjene temelje tudi v resnici izkoristil. Ravnatelj mora na poti, da postane dober vodja, skozi neštete praktične izkušnje (tako kot npr. športnik), izobraževanja in treninge, ki ga utrdijo in povzdignejo v nadpovprečnost. Pri tem mora imeti priložnost spremeniti zadeve, biti samoiniciativen, odprt za nove ideje in si želeti postati vodja.



## 2.5. VLOGE IN SPOSOBNOSTI RAVNATELJEV

Vsak ravnatelj z nastopom svoje funkcije pridobi formalno avtoriteto, s tem pa tudi določen status. Na tak način dostopa do informacij, ki mu omogočajo sprejemanje pravih odločitev in postavljanje strategije. Medtem, ko izvaja vse temeljne funkcije in različne delovne naloge, je postavljen v več različnih vlog. Mintzberg (1989, str. 15–21) je izvedel raziskavo, v kateri je en teden opazoval ravnatelje iz različnih strok, delov sveta, srednjih in velikih podjetij ter določil deset **delovnih vlog**. Te vloge naj bi pri svojem delu vsak dan izvajal vsak ravnatelj. Razvrstil jih je v tri skupine: medosebne in informacijske vloge ter vloge odločanja. *Medosebne vloge* izhajajo iz formalne avtoritete in se nanašajo na osnovne medosebne odnose. Sem uvršča vloge predstavnika, povezovalca in vodje. Pri tem še posebej opozarja na vlogo, ki največkrat prezrta: prisotnost na formalnih prireditvah (predstavnik). V svoji raziskavi je ugotovil, da ravnatelj kar 12 % svojega časa, namenjenega kontaktiranju, porabi za dogovore v zvezi z udeležbo na prireditvah oz. formalnih srečanjih. Le-teh pa ne more zanemariti, saj so pomembne za ugled združbe v družbi in med poslovnimi partnerji (npr. prisotnost pri otvoritvi pediatrične klinike). Naslednjo skupino je poimenoval *informacijske vloge* (ravnatelj je: sprejemalec, posredovalec, zastopnik), s katero poudarja pomen stekanja vseh ključnih informacij na eno mesto – k ravnatelju. Zadnja skupina se imenuje *vloge odločanja* (ravnatelj je: podjetnik, odpravljalec motenj, razdeljevalec virov, pogajalec), s katerimi poudari, da samo informacije niso dovolj, ampak jih mora ravnatelj pravilno uporabiti pri odločanju oz. sprejemanju pravih odločitev.

Z vlogami, ki jih opravlja ravnatelj, so močno povezane tudi njegove **spodobnosti**. Hunsaker (2001, str. 4) navaja sedemnajst funkcionalnih sposobnosti, ki jih mora obvladati ravnatelj, da bo pri delu uspešen. Razdelil jih je na splošne in specifične. Med splošne sposobnosti uvršča: konceptualne (analiziranje in diagnosticiranje kompleksnih situacij), medosebne (sodelovanje, motiviranje, delegiranje, reševanje konfliktov), tehnične (poznavanje združbe in panoge), diplomatsko reševanje problemov (zavzeti mnenje, doseči kompromis). K specifičnim pa spadajo: kontrola nad okoljem in viri združbe, organiziranje, koordiniranje, pravilno ravnanje z informacijami, izobraževanje, razvoj in motiviranje zaposlenih ter strateško reševanje problemov.

Rozman s soavtorji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 37) pa kot ključne sposobnosti omenja izkušnost, logično-analitično razmišljanje, sistemski pristop, ustvarjalnost in kvantitativne sposobnosti. Te sposobnosti so v različnih primerih različno poudarjene in zahtevajo medsebojno povezanost.

## 2.6. RAZMERJE MED RAVNATELJEVANJEM IN UPRAVLJANJEM

**Lastniki** (oz. upravljalci) imajo v združbi pomembno vlogo – pri tem gre lahko za enega samega lastnika (samostojni podjetniki ali v družbi z omejeno odgovornostjo) ali več (ponavadi v delniški družbi ali družbi z omejeno odgovornostjo). Zavedati se moramo, da je ravnatelj kljub svojemu visokemu položaju le zaposlen, najeti strokovnjak, ki je plačan za svoje delo (Rozman, 1996, str. 11). Lastniki mu postavljajo omejitve, dajejo smernice, on pa mora ravnateljovati v smeri, ki mu

jo načrtajo. Njegovo delo skrbno spremljajo, ocenjujejo (ponavadi se v prvi vrsti naslonijo na finančne rezultate) in v primeru, da niso zadovoljni, lahko na njegovo delovno mesto postavijo drugega človeka (Lipovec, 1987, str. 139). Poleg nadzora, ki ga opravljajo nad ravnatelji, pa je njihova naloga tudi usmerjanje združbe, pomoč v primeru, da združba zaide v težave in nekatere servisne dejavnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 43–44).

Lipovec (1987, str. 52) opredeli **upravljanje** kot organizacijsko funkcijo:

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

Obstaja pa velika razlika med lastniki, npr. v ZDA in v Sloveniji. V ZDA ima združba ponavadi manjše število lastnikov, ki držijo v rokah večino delnic, kar poveča njihov vpliv na ravnatelja. V Sloveniji pa je lastniška struktura močno razpršena (Zupan, 2000, str. 120), saj ima večina lastnikov le po nekaj delnic, ki so jih dobili ob denacionalizaciji. Zaradi omenjene razpršenosti je njihov vpliv majhen, njihovo mnenje pa nima velikega vpliva na ravnateljevanje.

Poleg lastnikov ima vsaka združba še druge udeležence in vsak izmed njih pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja gleda z vidika svojih interesov. V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila različne pristope k ocenjevanju uspešnosti ravnateljev.

### 3. PRISTOPI K OCENJEVANJU USPEŠNOSTI RAVNATELJA

Kadar se lotevamo ocenjevanja uspešnosti ravnatelja, hitro pridemo do ugotovitve, da tako ocenjevanje ni preprosto. Različni avtorji zagovarjajo različne pristope, od katerih ima vsak svoje prednosti in slabosti. V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila najpomembnejše med njimi: ocenjevanje na osnovi uspešnosti združbe, kjer bom izpostavila uporabo računovodskih izkazov in pristop EVA, ocenjevanje na osnovi lastnosti uspešnih ravnateljev, ocenjevanje na osnovi ustreznega ravnanja, ocenjevanje uspešnosti ravnateljev na osnovi vrednot, ocenjevanje na osnovi določanja ciljev (MBO), ocenjevanje na osnovi uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) in ocenjevanje na osnovi družbeno odgovornega in etičnega ravnanja ravnateljev. Predstavila bom razlike pri ocenjevanju uspešnosti ravnateljev z vidika različnih udeležencev, razlike med oblikami združb, ravnmi ravnateljev, možnost kombiniranja obravnavanih pristopov in poglavje zaključila z nagrajevanjem ravnateljev.

#### 3.1. IZBIRA MERILA ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI RAVNATELJA

Če želimo oceniti uspešnost ravnatelja, moramo najprej določiti kriterije oz. merila, s katerimi bomo to uspešnost merili. Mero uspešnosti opredeljuje temeljni cilj združbe ter vlaganja v delovanje (Pučko, Rozman, 1992, str. 15). Enota, s katero merimo uspešnost, je **merilo**

**uspešnosti, sistem merjenja** pa je tista skupina meril, ki se pri tem uporablja. Na podlagi teh ovrednotenij ugotavljamo uspešnost in sprejemamo nadaljnje odločitve. Pri tem moramo paziti, da vedno merimo stvari, nad katerimi imamo nadzor, ter da imamo pred sabo cilj, ki ga želimo doseči (Megušar, 2002, str. 56). Uporabljati moramo več različnih notranjih in zunanjih mehanizmov nadzora ter jih usklajeno povezovati. Če želi združba ustvariti učinkovit način merjenja uspešnosti, mora razumeti potrebe udeležencev združbe in zagotoviti zanesljivost merjenja. Vsako merilo mora uskladiti s splošnimi cilji združbe ter vključiti tako merila operativnih področij kot tudi tista, ki merijo splošne cilje (Czarnecki, 1998, str. 49–50).

Značilnosti dobrih meril navaja Czarnecki (1998, str. 50) in pravi, da morajo biti preprosta, razumljiva za delničarje in stranke, jasno določena, verificirana, merljiva, ponovljiva, stroški merjenja morajo biti sprejemljivi, z njimi moramo doseči namen, morajo biti usklajena z vrednotami in cilji združbe, napeljujejo nas k pravim odločitvam, iz njih pa lahko razberemo tudi trend razvoja.

**Probleme**, s katerimi se srečujemo pri merjenju uspešnosti ravnateljev, sta izpostavila Feltham in Xie (1994, str. 429). Ravnatelja je namreč težko neposredno opazovati in mu izplačati nagrado za delo, ki ga je dejansko naredil. Težko je tudi ugotoviti vse posledice ravnateljevih dejanj, saj je njihovo delo raztegnjeno izven normalnega delovnega časa, poleg tega pa imajo velik vpliv na opazovane rezultate tudi neobvladljivi dogodki.

Zelo težko je določiti merilo za proučevanje uspešnosti ravnatelja, ki bi veljalo za vse združbe. Najpogosteje poleg subjektivnih ocen uporabimo konkretne empirične rezultate poslovanja ali pa uspešnost ravnatelja določimo na podlagi primerjave med uresničenim in načrtovanim poslovanjem. Vse omenjeno nato primerjamo s podatki konkurence znotraj panoge. Zato je težko podati neko univerzalno formulo ocenjevanja uspešnosti ravnatelja, saj lahko o ustreznosti merila največkrat sodimo šele čez nekaj časa. Problemi se pojavijo tudi, če uporabljamo izključno vrednostno izražene podatke, saj to sili ravnatelje k doseganju kratkoročne uspešnosti. Nujno jih moramo dopolniti z ne vrednostnimi, kot npr. zadovoljstvom kupcev, kakovostjo proizvodov, fluktuacijo zaposlenih ... Priporočljivo je, da kombiniramo merila, vendar moramo paziti, da jih ni preveč, ravnatelj pa mora biti zmožen vplivati na ekonomske kategorije, ki jih proučujemo.

**Dobro merjenje je tisto, ki je uporabno tako za delo nadzornega sveta kot tudi za delo ravnatelja samega** (Slapničar, 2003, str. 60).

Pomembni so torej pravilna **izbira pristopov** ocenjevanja, **njihovo kombiniranje** in **objektivnost**. Le to nam bo omogočilo, da bomo prišli do ustrezne ocene o uspešnosti dela proučevanega ravnatelja.

### 3.2. OCENJEVANJE NA OSNOVI USPEŠNOSTI ZDRUŽBE

Med vsakdanjim pogovorom pogosto rečemo: »To podjetje je pa uspešno ...«. Pri tem se nam nehote vsili vprašanje, kaj mislimo z uspešnostjo oz. na podlagi česa lahko postavimo tako trditve? Najpogosteje najprej posežemo po nečem oprijemljivem, po številkah. Zato bom za

začetek predstavila, kako lahko ugotavljamo uspešnost ravnatelja na podlagi računovodskih izkazov.

### 3.2.1. RAČUNOVODSKI IZKAZI KOT OSNOVA ZA UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI RAVNATELJEV

Računovodski izkazi predstavljajo podatkovno osnovo za ocenjevanje uspešnosti združbe in dolga leta se je (in se še danes) uspešnost ravnatelja presojala ravno na podlagi teh. Izkazi temeljijo na zakonsko sprejetih računovodskih standardih in predstavljajo podatkovno bazo za nadaljnje analize. Podjetju koristijo pri beleženju pretoka virov, opravljanju nadzora, zagotavljanju informacij o izvajanju, ... Vendar, kot opozarja Pučko (2001, str. 146), računovodsko izkazan poslovni uspeh (predvsem temeljni računovodski izkazi) ne pove vsega o stvarnem ekonomskem uspehu poslovanja (ekonomski uspeh se namreč nanaša na celotno življenjsko obdobje združbe), ker ponavadi zajame krajše obdobje (eno leto). Med temeljne računovodske izkaze spadajo: bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz denarnih tokov.

Najbolj splošna opredelitev uspešnosti gospodarjenja je (Pučko, Rozman, 1992, str. 248):

*Mera uspešnosti gospodarjenja = cilj gospodarjenja / sredstvo za doseganje cilja.*

V preteklosti so na podlagi take opredelitve izračunavali ekonomičnost in produktivnost, a z razvojem tehnologije so se pojavile tudi potrebe po bolj natančnih opredelitvah. Zato se danes raje obrnemo na dobičkonosnost sredstev in kapitala. Izračunavamo jih takole (Rebernik, 1994, str. 187–190):

- Ekonomičnost (gospodarnost) je izražena z razmerjem med proizvedeno in prodano vrednostjo količine učinkov in stroški, ki so bili za to potrebni (vse je izraženo vrednostno). Gre za učinkovitost pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika in je učinkovitejša, če je kazalnik višji.
- Produktivnost (produktivnost) je izražena z razmerjem med količinsko izraženim outputom in inputom – višji ko je kazalnik, bolj učinkovito je izrabljen input.
- Dobičkonosnost (rentabilnost) predstavlja razmerje med dobičkom in povprečnimi vlaganji. Premoženje je dobičkonosnejše, če je kazalnik večji (več v naslednjem poglavju).

Pučko (2001, str. 153–155) se strinja z Rebernikom, da je kot temeljni oz. osrednji kazalec poslovne uspešnosti združbe nujno potrebno upoštevati dobičkonosnost kapitala, zraven pa še dobičkonosnost sredstev (več v naslednjem poglavju), ki ju kombiniramo z Dupontovim sistemom povezanih kazalnikov. Poleg tega naj bi upoštevali še: donos na delnico, količnik tržne vrednosti združbe, količnik donosnosti poslovnih sredstev in delež dobička v prodaji.

Glavna **prednost** pri uporabi (Slapničar, 2003, str. 60) računovodskih izkazov je, da jih je lahko pridobiti, saj mora imeti po zakonu vsaka združba urejene računovodske podatke. Kljub temu pa se pristopu očitajo številne **pomanjkljivosti**. Prva in največja pomanjkljivost je, da se da z računovodskimi podatki manipulirati in jih prilagajati trenutnim potrebam, zato so lahko

zavajajoči (Slapničar, 2003, str. 60). Poleg tega se nanašajo le na preteklost, kar pomeni, da nanje ne moremo več vplivati. Problem nastane tudi pri vrednotenju neopredmetenih sredstev, ki predstavljajo konkurenčno prednost, kot npr. pri blagovnih znamkah, patentih, tehnologiji ali znanju. Teh postavk računovodstvo ne vključuje kljub temu, da višajo tržno vrednost podjetij. Zaradi omenjenega Lahovnik (2003, str. 46) opozarja na nujnost kombiniranja računovodskih podatkov z neračunovodskimi (skrb za zaposlene, fluktuacija, izobrazbena struktura, zadovoljstvo kupcev, tržni delež, konkurenčnost združbe, nastop na mednarodnih trgih, družbena odgovornost združbe, ...), saj ravnatelji pri svojih odločitvah potrebujejo kar 80 % kvalitativnih informacij. Tudi Pučko (2001, str. 147) se strinja s tem in pravi, da samo računovodski podatki ne dajejo vseh potrebnih signalov za usmerjanje aktivnosti v združbi in za doseganje strateških ciljev.

Razlike pri različnem obsegu uporabe računovodskih in neračunovodskih podatkov lahko opazimo tudi med kulturami, npr. v Ameriki je uspešen tisti ravnatelj, ki maksimira vrednost delnice. Če ne doseže določene stopnje rasti vrednosti delnice, bo občutil pritiske s strani upravljalcev ali pa bo združbi grozil prevzem. V Evropi ali na Japonskem pa dajejo prednost interesom strank, dobaviteljev, zaposlenih, države in lokalnega okolja. To kaže na večjo uporabo neračunovodskih podatkov pri podajanju ocene. Glavni razlog za to razliko je v lastniški strukturi in kontroli ter v vlogi, ki jo združbe igrajo v širši družbi – zaposleni imajo pogosto pravico soodločanja (sindikati) ali pa so celo lastniki delnic združbe, v kateri so zaposleni (Copeland, Koller, Murrin, 1996, str. 3).

### 3.2.2. DOBIČKONOSNOST SREDSTEV IN KAPITALA

Kot sem že omenila, sta dobičkonosnost kapitala in sredstev temeljna kazalca poslovne uspešnosti združbe, zato sta tukaj predstavljena nekoliko podrobneje. Ko so se združbe zavedle njunega pomena, so začele svoja sredstva vlagati tja, kjer so pričakovale največji dobiček glede na višino vložka (ne le v najdobičkonosnejše združbe, ampak tudi v posamezne oddelke znotraj svoje združbe). **Dobičkonosnost kapitala** (angl. *ROE - return on equity*) je opredeljena kot razmerje med dobičkom in lastniškim kapitalom ter nam kaže dobičkonosnost naložb lastnikov kapitala. Je temeljni kazalec poslovne uspešnosti današnjih združb in predstavlja osnovno finančno-računovodsko informacijo za lastnike. Pove jim, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota vložene kapitala. **Dobičkonosnost sredstev** (angl. *ROA - return on assets*), kaže razmerje med dobičkom in sredstvi združbe. Nadalje ga lahko razčlenimo na dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev. S tem pridemo do dejavnikov, ki vplivajo na njegovo višino, kar daje ravnateljem potrebne informacije za ustrezno ukrepanje (glej Prilogo 1: Dupontov sistem povezanih kazalnikov). Če želimo, da se bo dobičkonosnost sredstev povečala, se mora povečati dobičkonosnost prihodkov ali pa obračanje sredstev (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 219). Da vidimo vse omenjene povezave, je pri proučevanju nujno potrebno kazalce proučevati v sklopu Dupontovega sistema kazalnikov.

$$\text{Koeficient dobičkonosnosti sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

$$\text{Koeficient dobičkonosnosti kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

**Prednost** Dupontovega sistema povezanih kazalnikov je, da nam daje jasno sliko o odvisnosti dobičkonosnosti kapitala od dobičkonosnosti prihodkov, hitrosti obračanja sredstev in strukture financiranja. Nanje ima ravnatelj velik vpliv, kar jasno pokaže na njegovo razumevanje, obvladovanje in odgovornost za posamezne postavke (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 231–233). Zato se ta kazalnik najpogosteje uporablja za merjenje uspešnosti poslovanja ravnateljev združbe ali posameznih enot (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 219). Kljub navidez preprostem receptu pa se pojavljajo nekateri **pomisleki**, saj upoštevanje le koeficientov, ravnatelje prepogosto napelje k doseganju kratkoročne uspešnosti na račun zmanjšanja stroškov razvoja, trženja, izobraževanja ... To na kratek rok sicer pripelje do boljših rezultatov, a dolgoročno je tako ravnanje odličen začetek propada (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 219). Poleg omenjenih slabosti imata tudi ta dva kazalca vse slabe značilnosti računovodskih podatkov.

### 3.2.3. EKONOMSKA DODANA VREDNOST (EVA)

**Ekonomska dodana vrednost** ali ekonomski preostanek dobička, ko se odštejejo stroški kapitala (*angleško: EVA – economic value added*) je finančna mera uspešnosti, ki temelji na dobičku iz poslovanja po upoštevanih davkih, investicijah (potrebnih za dobiček) ter stroških, povezanih s to investicijo. Združba naj bi ustvarjala vrednost le, če je dobiček vloženih sredstev večji od oportunitetnih stroškov zanje (Slapničar, 2003, str. 60). Ekonomska dodana vrednost omogoča poslovno odločanje, ki je v skladu s cilji lastnikov združbe. Logično je torej, da je sredi devetdesetih let zaživela najprej v Ameriki, kjer je glavni cilj ustvarjanje vrednosti za delničarje (Lahovnik, 2003, str. 46). V Evropi se uveljavlja šele v zadnjem času, saj se kot cilj poslovanja zagovarja predvsem uravnotežen interes med lastniki, zaposlenimi, dobavitelji, kupci in okoljem, ki pa ga EVA ne podpira.

Turk s soavtorji (2003, str. 736) ekonomsko dodano vrednost poimenuje gospodarski dobiček in opozarja, da deluje na drugačnem principu kot ostali kazalniki. Pri ekonomski dodani vrednosti morajo vsi vlagatelji v združbo doseči ustrezen dobiček in ne dobijo le tisto kar ostane na koncu. Dobiček je namreč izračunan tako, da se kot odbitna postavka od prihodkov upoštevajo tudi obresti, ki so dobiček tistih, ki so svoj denar posodili (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 737).

EVA se izračuna po naslednjem obrazcu (Stewart, 1999, str. 137):

$$EVA = (r - c) \times C$$

Če je EVA pozitivna, pomeni, da je ravnatelj v predhodnem obdobju dobro izkoriščal vložena sredstva ter da se je premoženje lastnikov povečalo.

»r« predstavlja doseženo stopnjo dobičkonosnosti kapitala. Gre za količnik med dobičkom iz poslovanja (po davkih) ter vrednostjo kapitala na začetku obdobja. »c« označuje minimalno stopnjo dobičkonosnosti kapitala, zahtevano s strani investitorjev in upnikov (tehtano povprečje stroškov kapitala). V primeru, če delnice združbe ne kotirajo na borzi, je potrebno podati približke. Lahko bi rekli tudi, da z ekonomsko dodano vrednostjo kot mero uspešnosti investitorji zaračunajo uporabo vloženga kapitala po obrestni meri »c«. »C« (kapital) predstavlja približek ekonomske knjizne vrednosti denarja, ki je investiran v združbo. Sestavljen je iz lastniškega kapitala in obveznosti (za katere se plačujejo obresti) ali pa se izračuna kot razlika med sredstvi in tekočimi obveznostmi (zanje se obresti ne plačujejo).

**Prednost** ekonomske dodane vrednosti se kaže v tem, da predstavlja logično povezavo med cilji združbe in nagrajevanjem ravnateljev: če je cilj dosežen, bodo skladno s povečevanjem / zmanjšanjem EVA nagrajeni tudi ravnatelji – pri čemer nagrade ponavadi niso omejene ne navzgor ne navzdol. To hkrati pripelje do usklajenosti ciljev med lastniki in ravnateljem, saj vse ravni združbe delujejo v smeri zasledovanja enega samega cilja: povečanja ekonomske dodane vrednosti (Stewart, 1998, str. 228). Ker ekonomska dodana vrednost temelji na računovodskih podatkih, se sooča z istimi **omejitvami** (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 221–225) kot ostali računovodski izkazi (manipulacija). Zato lahko ravnatelj uporabi tisto metodo, ki bo najbolj povečala vrednost ekonomske dodane vrednosti in s tem tudi njegovo uspešnost. Podatki, ki temeljijo na računovodskih standardih tudi niso primerni za izračun ekonomske dodane vrednosti, zato jih je potrebno za uporabo prilagoditi. Metoda je sporna tudi kot merilo nagrajevanja ravnateljev, ker preveč poudarja vidik lastnikov in se pri tem osredotoči le na finančno mero. Kot bom omenila kasneje, ima združba več udeležencev in prav je, da pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja upoštevamo tudi njihove vidike ocenjevanja. S tem, ko EVA poudarja le vidik lastnikov, daje prednost kratkoročnemu finančnemu vidiku na škodo dolgoročnega uravnoteženega razvoja združbe. Zato prisili ravnatelja, da se odpove investicijam, katerih stroški nastanejo takoj, medtem ko se prihodki pokažejo šele kasneje.

Če ocenjujemo uspešnost ravnatelja po tem pristopu moramo imeti pred očmi samo en cilj. Ravnatelj bo uspešen, če bo uspel doseči **pozitivno in čim večjo vrednost EVA**.

#### 3.2.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI PRISTOPA

**Pozitivno** pri omenjenem pristopu je predvsem to, da predstavlja dobro osnovo za ocenjevanje uspešnosti višjih ravnateljev na podlagi »konkretnih« številk (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 298). S tega vidika gre za dokaj enostavno ugotavljanje uspešnosti, saj uspešnost ravnatelja opredeljujemo na podlagi višine kazalcev oz. visoke ekonomske dodane vrednosti. Ne moremo pa mimo številnih **pomanjkljivosti**, saj uspešnost združbe včasih ni odvisna le od dobrega ravnateljevanja, ampak tudi od nekaterih neobvladljivih dejavnikov, npr. razmer v panogi,

gospodarstvu, in od tega, kako dobro znajo zaposleni ravnatelju slediti, v kakšni meri so predani podjetju ter če uresničujejo skupne cilje (Bateman, Snell, 2002, str. 38). Problem je tudi, ker rezultate ugotavljamo šele na koncu obdobja, zato lahko ravnatelj vidi le posledice svojih dejanj, nanje pa ne more več vplivati. Do konfliktna situacija prihaja tudi pri kontroli, saj je ta ponavadi preveč v rokah glavnega ravnatelja, če pa take kontrole nima, lahko pride do neupoštevanja interesov lastnikov. Zato se pojavi težnja po uporabi nefinančnih kazalnikov.

Zaradi vsega povedanega lahko zaključimo, da uspešnosti ravnatelja ne moremo enačiti z uspešnostjo združbe, saj nanjo **vpliva še veliko neobvladljivih dejavnikov**. Zavedati se moramo, da je ocenjevanje uspešnosti ravnatelja na podlagi uspešnosti združbe le eden izmed pristopov, obstaja pa še veliko drugih, ki jih bom predstavila kasneje v diplomskem delu. Ta pristop je obvezno treba **kombinirati** s kakšnim drugim, predvsem takim, ki uporablja nefinančne kazalnike. Eden od njih je tudi ocenjevanje na osnovi lastnosti uspešnih ravnateljev, o čemer bom podrobneje govorila v naslednjem poglavju.

### 3.3. OCENJEVANJE NA OSNOVI LASTNOSTI USPEŠNIH RAVNATELJEV

Nekateri avtorji pri ugotavljanju uspešnosti ravnatelja kot pomemben kriterij zanjo navajajo potrebne osebnostne lastnosti ravnateljev. Pri pregledu literature sem naletela predvsem na navajanje lastnosti uspešnih vodij. Ker pa sem že na začetku diplomskega dela opredelila vodenje kot eno izmed funkcij ravnateljevanja, sem upoštevala tudi te navedbe.

Sprva so ljudi postavljali na pozicijo ravnatelja na podlagi njihovega tehničnega znanja (*angleško: know-how*), vendar se je prevečkrat izkazalo, da oseba, ki je strokovnjak na nekem področju, ni nujno tudi dober vodja, kaj šele ravnatelj. Zato mora imeti vodja in posledično tudi ravnatelj nekatere v nadaljevanju omenjene osebnostne lastnosti in sposobnosti (o sposobnostih sem že govorila v poglavju 2.5.). Na podlagi dolgoletnih raziskovanj se je oblikoval seznam **lastnosti**, ki naj bi jih imel vodja, da lahko uspešno in učinkovito opravlja svojo funkcijo. Siré (1999, str. 189) našteva naslednje: poštenost, sposobnost, daljnovidnost, navdih, inteligentnost, pripravljenost na sodelovanje, širokosrčnost, pogum, neposrednost, pripravljenost pomagati, zanesljivost, domišljija, skrbnost, iskrenost, zrelost, ambicioznost, odločnost, obvladovanje samega sebe in neodvisnost. Denny (1997, str. 113) pa poudarja: tveganje, samomotivacijo, izostren občutek za pravičnost, jasnost načrtov, vztrajnost pri odločitvah, pripravljenost narediti več, kot je za to plačan, pozitivna osebnost, sposobnost vživeti se v druge, obvladovanje podrobnosti, prevzemanje odgovornosti, prenašanje znanja in globoka vera v svoja načela. Northouse je v knjigi *Leadership* (2004, str. 16–18) povzel ključne lastnosti po različnih avtorjih. Najprej izpostavi Stogdilla, ki poudarja: samozavestnost, vztrajnost, biti mora pobudnik, doseganje rezultatov, odgovornost, kooperativnost, tolerantnost, vplivnost, družabnost. Poudari tudi, da posameznik ne postane dober ravnatelj zato, ker ima določene lastnosti, ampak je pomembna tudi trenutna situacija, v kateri ta oseba deluje, ter da je njegova uspešnost pogosto odvisna ravno od situacije, v kateri se znajde. Mann navaja lastnosti: inteligentnost, moškost, prilagodljivost, dominantnost, konzervativnost in ekstrovertiranost. Za razliko od Stogdilla se Mann ni veliko posvečal situacijskim spremenljivkam, ampak je trdil, da na podlagi opredeljenih



lastnosti lahko ločimo med pravim vodjo in tistim, ki to ni. Z njim so se strinjali tudi Lord, DeVader in Alliger, ki so poudarjali predvsem tri ključne lastnosti: inteligentnost, moškost in dominantnost. Kirkpatrick in Locke sta izpostavila dejstvo, da so lahko lastnosti prirojene ali pa se jih lahko vsak priuči kasneje, in naštela: energičnost, motiviranost, integriteta, zaupanje in znanje. Ott, Parkes in Simpson (2003, str. 98) so zagovarjali: samozavest, samokontrolo, motiviranost, občutek do soljudi, družabnost. Dubrin (2004, str. 33) v svoji knjigi navede: samozavest, visoka stopnja tolerance, toplota, smisel za humor, skromnost, navdušenje, ekstrovertiranost, čustvena stabilnost, vreden zaupanja in oblasten / nepopustljiv. V povezavi z nalogami, ki jih izvaja, pa Dubrin omenja še: pogum, strast, notranji občutek za kontrolo, prilagodljivost in fleksibilnost ter čustveno inteligentnost.

Vidimo, da se je s proučevanjem lastnosti ukvarjalo veliko znanstvenikov in le redki so prišli do enakih rezultatov. Tosi in Mero (2003, str. 26) pa sta kljub temu opredelila »Velikih pet« lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni ravnatelji: ekstrovertiranost, čustvena stabilnost, prijetnost, natančnost in odprtost za pridobivanje novih izkušenj. Poleg tega naj bi bil ravnatelj energičen, samozavesten, samodiscipliniran, čustveno zrel, stabilen, družaben, usmerjen k dosežkom in ne preveč zaščitniški (Tosi, Mero, 2003, str. 250). Rozman s soavtorji (1993, str. 201) pa kot ključne lastnosti navaja inteligentnost, energičnost, komunikativnost in inventivnost.

Le najuspešnejši ravnatelji naj bi bili tisti, ki združujejo vse omenjene lastnosti. Za ravnatelje, ki delujejo v mednarodnem okolju, pa se zahtevajo še višja stopnja fleksibilnosti, čustvene stabilnosti, večje sposobnosti razumevanja kulture v kateri združba deluje, dobre komunikacijske sposobnosti (v tujem jeziku), inovativnost in ne nazadnje mora biti tudi zelo diplomatski (Bateman, Snell, 2002, str. 206). Seveda vse to potrebujejo tudi ravnatelji, ki delujejo na domačem trgu, a ta potreba je pri mednarodnem sodelovanju še toliko bolj izrazita.

**Dobra stran** pristopa ocenjevanja na osnovi lastnosti uspešnih ravnateljev je predvsem v tem, da ima teorija »močno zaledje« raziskav, ki raziskovalcem nudijo teoretično podporo. Poleg tega je vodenje sestavljeno iz treh komponent (vodje, tistih, ki vodji sledijo, in situacije), pri čemer se osredotoči le na vodjo kar olajša delo raziskovalcem. Pristop tudi natančno določi, katere so lastnosti, ki naj bi jih imel vodja (ravnatelj), saj naj bi se po njih ločeval od ostalih. Ne nazadnje pa predstavlja tudi dragocen vir informacij za ravnatelje same, saj lahko na podlagi njih načrtujejo svoje nadaljnje izobraževanje in razvoj (Northouse, 2004, str. 22). Pristopu lahko očitamo tudi nekaj **slabosti** (Northouse, 2004, str. 23), saj v večini primerov zanemarja različnost situacij in se pri analiziranju osredotoči samo na eno spremenljivko – lastnosti. Taka miselnost pripelje do ugotovitve, da je uspešnega vodjo precej lahko izbrati, ker samo pogledamo, če ima kandidat vse zahtevane lastnosti, in že dobimo popolnega človeka za zahtevano nalogo. Zaradi številnih študij in različnih rezultatov je tudi težko določiti natančen seznam vseh lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Če pa se seznam le uspe zaključiti, je ta neskončno dolg. Problem se pojavi tudi s subjektivnostjo, saj gre za prosto izbiro lastnosti s strani raziskovalca. Pristopu se očita še neuporabnost za učenje in razvoj novih vodij – čeprav so lastnosti natančno določene, je potencialnega kandidata težko naučiti vseh zahtevanih lastnosti. Vsak človek je namreč individuum, ki ga ne moremo »strpati« v nek vnaprej predviden okvir. Velik očitek je tudi

dejstvo, da se avtorji nikoli niso ukvarjali s povezavo: lastnosti – dejanski rezultat. Naštevali so lastnosti, ki naj bi jih imel vodja, nikoli pa jih niso povezovali z dejanskimi rezultati.

Zaključimo lahko, da se samo na podlagi naštevanja lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen ravnatelj, ne da določiti najboljše osebe za ravnateljstvo. Povzamem lahko le Northousa (2004, str. 19), ki poudarja, da so ključne lastnosti uspešnega vodje: **inteligentnost, samozavestnost, odločnost, integriteta in družabnost**.

### 3.4. OCENJEVANJE NA OSNOVI USTREZNEGA RAVNANJA

Pristop, ki ga bom predstavila v nadaljevanju, je vezan na obnašanje oz. ravnanje ravnateljev in ga lahko združimo v šest skupin ravnanja: planiranje in kontrola stanja, organiziranje, obravnavanje informacij, skrb za rast in razvoj, motiviranje in premagovanje konfliktov ter reševanje strateških problemov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 299). Tudi Morse in Wagner (1978, str. 23–35) podajata enako opredelitev, le da prvo skupino poimenujeta obvladovanje okolja združbe in njenih virov, kar lahko izenačimo s planiranjem in kontrolo stanja pri Rozmanu.

#### 3.4.1. PLANIRANJE IN KONTROLA STANJA

**Planirati** pomeni določati cilje, ki jih želimo doseči, in akcije, ki so potrebne, da bomo te cilje dosegli. Lipovec (1987, str. 256) pa planiranje opredeli kot: »Na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe«. Ravnatelj se mora zavedati, da je on glavni planer in da je predpogoj za njegovo uspešnost izdelava dobrih planov, vzdrževanje planiranja naklonjenega vzdušja, izoblikovanje ustreznega planskega sistema, vključevanje zaposlenih v proces planiranja in vodenje razprave o strateških planskih odločitvah. On je tisti, ki za sabo potegne ljudi in ustvari kulturo prijazno planiranju.

Vedno pogosteje se ob planiranju poudarja **strateško planiranje**. Rozman s soavtorji (1993, str. 80) pravi, da gre pri tem za okvirne, dolgoročne in pomembne plane, pripravljene ob predpostavki nepredvidljivih sprememb. Hunsaker (2001, str. 156) ga dopolnjuje in opredeli proces strateškega planiranja: začeti je potrebno s SWOT analizo, pri čemer se najprej postavijo splošni cilji, analizira okolje, definira priložnosti in nevarnosti, analizira vire združbe in določi prednosti in slabosti. Nato se postavijo operativni cilji, strategije, rezultati se implementirajo, na koncu pa se poda še ocena doseženih rezultatov. Pri postavljanju strateških ciljev in strategij mora ravnatelj vključiti planiranje ravnateljev vseh ravni, saj jih na ta način spodbudi k dolgoročnemu razmišljanju in poistovetenju s cilji združbe (Bateman, Snell, 2002, str. 117–119). Pri tem mora poskrbeti, da bodo o strateških usmeritvah vsi ustrezno izobraženi in obveščeni, pretok informacij pa mora potekati na vseh ravneh v podjetju, z odgovornim delovanjem vseh zaposlenih (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 113–116). Cilji, ki jih postavijo, morajo biti natančno določeni, dovolj izzivajoči in časovno omejeni. Ko so doseženi, morajo zaposleni dobiti

povratne informacije o rezultatih za učinkovitejšo delovanje v prihodnosti (Hunsaker, 2001, str. 155–166). Pri tem so zelo pomembne izkušnje in znanja vseh zaposlenih ter znanja in informacije s strani kupcev, dobaviteljev in ostalih udeležencev združbe (Bateman, Snell, 2002, str. 14). Rozman s soavtorji (1993, str. 103) opozori še na dejstvo, da pri strateškem planiranju ne gre za predvidevanje poslovanja, ampak se z njim združba samo pripravlja na nepredvidljive situacije v prihodnosti.

Planiranje samo po sebi ni zagotovilo za uspeh, če se doseženega ne kontrolira. Tako se preveri, če so bili zastavljeni cilji doseženi oz. če zastavljena pot vodi do njih. Najučinkovitejša je sprotne kontrola, saj omogoča sprotne ugotavljanje odstopanja in ustrezno ukrepanje (Hunsaker, 2001, str. 179–200). Lahko bi rekla, da **kontrola** poteka v več korakih: *najprej se izmeri dejanske rezultate, se jih primerja s standardnimi oz. planiranimi, določi odstopanja, ugotovi vzroke zanje in predlaga ukrepe za izvedbo zamišljenega ali spremeni zamisel* (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 254).

### 3.4.2. ORGANIZIRANJE

»**Organiziranje** pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129). Pri organiziranju gre za koordiniranje človeških zmožnosti, finančnih, informacijskih in ostalih virov, ki jih potrebujemo, da dosežemo nek v naprej zastavljen cilj. V preteklosti je to zajemalo predvsem organizacijsko shemo, ki je prikazovala poslovne funkcije, smeri poročanja in oddelek, ki je urejal celotno papirno administracijo. Danes pa so težnje usmerjene k bolj fleksibilni, prilagodljivi organizaciji, ki bo hitro in učinkovito reagirala na potrebe in želje kupcev. Zato se ravnatelji veliko bolj posvečajo zaposlenim, jih izobražujejo in dodatno motivirajo, saj se vedno bolj zavedajo, da so njihovo največje bogastvo (Bateman, Snell, 2002, str. 14–15).

Pri organiziranju je potrebno upoštevati tehnično delitev dela, kjer ravnatelj najprej poveže najmanjša delovna opravila v delne delovne naloge in s tem vzpostavi tehnična in čustvena razmerja. Sočasno mora ravnatelj **usklajevati**, posamezna delovna mesta združiti v oddelke in ne nazadnje oddelke v združbo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133–136). Uspešni ravnatelji morajo biti sposobni oboje: **diferencirati** (razdeliti morajo združbo na enote, ki izvajajo različne naloge, z uporabo različnih znanj in delovnih metod) in **integrirati** (s pomočjo **koordinacije** različne enote povezati skupaj, da delujejo v skupnem interesu celotne združbe) (Bateman, Snell, 2002, str. 272). Med posameznimi deli mora vzpostaviti **komunikacijsko** in **motivacijsko** ter **oblastno strukturo** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133–136). Nato določi dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto, ki morajo biti med seboj v pravilnem sorazmerju. **Avtoriteta** je legitimna pravica sprejemanja odločitev, delegiranja dela ostalim zaposlenim v združbi in reševanja problemov. Odvisna je od pozicije in ne od lastnosti ravnatelja ter zagotovljena z nastopom njegove funkcije (Hunsaker, 2001, str. 367).

### 3.4.3. OBRAVNAVANJE INFORMACIJ

Uspešni ravnatelji so se v danih situacijah sposobni hitro in pravilno odločati. To odločanje je lahko intuitivno (sledenje občutkom) ali pa temelji na predhodni analizi, kot npr.: analize iz področja raziskave trga, delovanja konkurence, gibanja trendov, finančnih trgov ipd. Prepogosto se dogaja, da se teh analiz ne izvaja, saj so predrage, njihovi rezultati pa prepočasi pridejo do oseb, ki jih pri svojem delu res potrebujejo. To je še posebej značilno za slovenski trg, saj ravnatelji večinoma delujejo v manjših združbah, kjer je poslovanje obvladljivo, zato se izdelava analiz marsikomu zdi zamudno in predrago početje (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 217–218). Zaradi tega se jih večina poslužuje kar finančnih kazalnikov, izračunanih na podlagi računovodskih podatkov (glej poglavje 3.2.). Kljub temu so predstavljajo dragocen vir informacij, mora ravnatelj do njih pristopiti kritično. Med seboj jih mora kombinirati in izluščiti tiste, ki so dobra podlaga za sprejemanje najboljših odločitev. Informacije morajo biti primerne, pravočasne, točne, ustrezne in popolne.

Copeland s soavtorji (1996, str. 5–29) poudarja, da na pretok informacij močno vpliva tudi koncentracija oz. razpršenost lastniške strukture – v ZDA naj bi bil precej manjši kot drugje. To je posledica dejstva, da je v ZDA lastnina najpogosteje skoncentrirana na nekaj posameznikov in zato informacije za širšo javnost niso zanimive. Logična posledica je, da se ravnatelji raje osredotočijo na kratkoročne kot dolgoročne cilje, saj se kratkoročno dobre ali slabe informacije poznajo na ceni delnic – uspešnost ravnateljev pa je v ZDA največkrat ocenjena ravno po njej.

### 3.4.4. SKRIB ZA RAST IN RAZVOJ

Delovno okolje bi moralo biti tako, da vsakomur omogoča nadgradnjo lastnega znanja in osebno rast. Dandanes se večina ravnateljev zaveda pomena dobre izobrazbe in nenehnega dodatnega izobraževanja ter dobro izobraženega in zadovoljnega kadra. Ravnatelj mora poskrbeti, da bo združba temeljila na nenehnem izpopolnjevanju skozi osebni razvoj in učenje. To pripelje do učeče se združbe, v kateri gre za proces, ki se posledično odrazi v izboljšanju konkurenčne prednosti, začeti pa se mora z opredelitvijo v viziji, ciljih in strategiji združbe. Počasi se vključi v organizacijsko strukturo, procese in organizacijsko kulturo združbe. Uspešen ravnatelj bo nenehno vzpodbujal učenje, ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost in osebno rast posameznika (Inštitut za razvoj učečega se podjetja, 2004). Poskrbel bo tudi, da se zaposleni ne izobražujejo le na svojem področju dela, ampak tudi v komuniciranju, vodenju, izvajanju predstavitev in da znajo črpati znanje od svojih sodelavcev.

Vsak uspešen ravnatelj se mora zavedati tudi pomena lastnega izobraževanja, nuje sledenja trendom in vsakdanjim dogodkom. To je osnova samorazvoja vsakega uspešnega človeka in nujni predpogoj za ravnatelja na poti k njegovi uspešnosti.

### 3.4.5. MOTIVIRANJE IN PREMAGOVANJE KONFLIKTOV

**Motiviranje** je: »Zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Kako, s čim, kdaj motivirati? To so vprašanja, s katerimi se soočajo ravnatelji vsak dan, saj brez motiviranih zaposlenih združba drvi naravnost v prepad. Problem nastane, ker smo ljudje individualna bitja in nimamo splošne formule, s katero bi vse naenkrat spravili v pogon. Zato mora ravnatelj motivirati na dveh področjih: najprej, da zaposleni ostanejo v združbi, nato pa, da bi čim učinkoviteje uporabljali svoje znanje in prispevali ideje za doseg zastavljenih ciljev. Z dobro motivacijo mora doseči zvestobo zaposlenih, da bodo ob kritičnih situacijah spoštovali njegove odločitve, pa čeprav jim na prvi pogled ne bodo všeč. Zaupanje bo ravnatelj dosegel s poštenostjo, da naredi tisto, kar obljubi, da je dosleden, da se zavzame za svoje podrejene, ne obupa in ne nazadnje jim mora dajati zgled – če on ne sledil ustreznim vrednotam in ne pokaže zvestobe do združbe, potem je tudi zaposleni ne bodo (Moller, 1992, str. 50–60). Ravnatelj mora biti najprej sam motiviran, ob tem sposoben čutiti z drugimi, jim dajati zgled in upoštevati pravila, ki jih postavlja za ostale zaposlene.

To, da je ravnatelj dosleden pri spoštovanju zgoraj opredeljenih kategorij in da skuša pridobiti zaupanje zaposlenih, je še posebej pomembno, ker vedno prihaja do razkoraka med tem, za kar ravnatelj misli, da motivira njegove podrejene, in med tistim, kar jih dejansko motivira. To je v svoji raziskavi, izvedeni med 500.000 zaposlenimi v več kot 300 ameriških podjetjih, potrdil tudi Hunsaker (2001, str. 397–398). V njej so ravnatelji izpostavili predvsem dobro plačo, ustrezne delovne pogoje in varnost zaposlitve. Zaposleni pa so dali prednost izzivom na delovnem mestu, pohvali za dobro opravljeno delo in udeležbi pri odločanju. Možina (1994, str. 21) je s proučevanjem prišel do naslednjih kategorij, ki motivirajo ravnatelje: uspeh pri delu (uspešnost organizacije, rast združbe, osebni razvoj), samostojnost (možnost odločanja, doseganja ciljev, uveljavitve), višji osebni dohodek (priznanje za delo, ugled, spoštovanje) in zadovoljstvo kolektiva (sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge). Poudarja tudi, da z rastočimi hierarhičnimi stopnjami raste zadovoljstvo z višjimi potrebami, kot so osebni razvoj, samostojnost in spoštovanje (Možina, 1994, str. 170).

Denny (1997, str. 31–42) opozarja na pomembnost prepoznavanja vzrokov za nemotiviranost zaposlenih s strani ravnatelja. Zaznati mora znake, ki se najpogosteje kažejo v pomanjkanju samozavesti, zaskrbljenosti, v negativnem mnenju, občutku brezperspektivnosti in nepomembnosti. Pozoren mora biti tudi na **konflikte**, ki se pri tem pojavljajo. Pomembno je, da se sproti in pravilno loti njihovega reševanja, jih izkoristi za napredek združbe ter motivira zaposlene za nadaljnjo delo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 298).

### 3.4.6. REŠEVANJE (STRATEŠKIH) PROBLEMOV

Ravnatelji morajo biti sposobni zaznavati probleme, ugotavljati vzroke zanje, opredeliti in izbrati alternative, rešitve, načrtovati izbiro in preveriti rezultate. Uspešnega ravnatelja prepoznamo po

tem, da zna zaznati prave probleme in jih hitro ter uspešno rešiti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 299). Reševanja se loti po posameznih korakih: najprej odkrije naravo problema, se odloči, kateri so vredni pozornosti, izbere taktiko reševanja in jo prilagodi situaciji. Postavi si cilje, preuči možnosti, ki so mu na razpolago, izdelava plan in se loti reševanja nastale situacije (Hunsaker, 2001, str. 447–455). Pri reševanju naj bi prišel do prelomnic, ki bodo vodile k uspešnejšemu in produktivnejšemu delu v prihodnosti. Problemi se najpogosteje pojavljajo pri komunikaciji, določanju glavnega cilja (ponavadi vsak oddelek oz. enota teži k svojemu) in zaradi razlik med preferencami posameznikov. Reševanje problemov je ena od ključnih nalog ravnatelja, saj se z njo srečuje vsak dan, prisotna je v vseh njegovih nalogah (Možina, 1994, str. 3). Gre predvsem za iskanje **strateških rešitev**, medtem ko se z rešitvami na nižjih nivojih ukvarjajo strokovnjaki na posameznih področjih.

### 3.4.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI PRISTOPA

Pristop k ocenjevanju uspešnosti ravnatelja na osnovi ustreznega ravnanja poudarja, da bo ravnatelj uspešen, če bo **proaktiven** pri postavljanju ciljev združbe, pri planiranju sledil **strateškim zakonitostim**, redno in temeljito izvajal **kontrole** ter vodil združbo v smeri napredka. Pri tem mora pravilno in uspešno **organizirati** ter pridobiti in uporabljati **informacije**, ki potrebuje za uspešno ravnateljstvo. Te mu bodo pomagale pri določitvi problema, razumevanju spreminjajočega se okolja in bodo predstavljale kvalitetno podlago za sprejem pravih in pravočasnih odločitev. Uspešen ravnatelj mora tudi **spodbujati dodatno izobraževanje** ter **omogočiti rast in razvoj** sebi in svojim zaposlenim. Ob tem mora **vzpostaviti ustrezno komunikacijo** s svojimi zaposlenimi, jih **motivirati** (in tudi sebe) za nadaljnje delo ter konfliktno situacijo izrabiti kot priložnost za uvajanje sprememb.

**Prednost** pristopa je predvsem v tem, da je zelo širok in zavzema vse vidike ravnateljstva v združbi. Svetuje, kako naj ravnatelj izvajajo svoje naloge, koncentrirano se na rezultat, obnašanje, proces ravnateljstva in poudarja pomen mehkejših dejavnikov v združbi (Morse, Wagner, 1978, str. 23). Kljub temu mu lahko očitamo tudi nekaj **slabosti**. Težko je namreč ocenjevati uspešnost ravnatelja samo na podlagi njegovega dela oz. izvajanja nalog, saj končni rezultati ne odsevajo vedno vsega truda, ki je bil vložen pri doseganju teh ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 299). Pristopu se očita tudi, da v nekaterih situacijah ravnatelj nameni preveč časa eni sami aktivnosti. Tako bo npr. v primeru krize, več časa namenil strateškemu reševanju problemov in manj osebni rasti – vsaj dokler ne bodo razrešili kriznega stanja. **Zaključim lahko, da bo uspešen ravnatelj tisti, ki bo znal nalogam postaviti prioritete in najpomembnejšim v določenem trenutku, nameniti več časa in energije.**

### 3.5. OCENJEVANJE NA OSNOVI VREDNOT

Naslednji pristop k ocenjevanju uspešnosti ravnatelja se nanaša na vrednote, ki jih zastopa ravnatelj, in poudarja pomen upoštevanja in razvijanja pravih vrednot za njegovo uspešnost. **Vrednote** so opredeljene kot nekaj, čemur nekdo priznava veliko načelno vrednost in jim zato

daje prednost (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1996). Kovač in Jesenko (2004, str. 213) v svojem članku opozarjata, da so vrednote *skupno sprejet vzorec, ki vpliva na usmerjanje združbe, profesionalno obnašanje, sprejemanje odločitev, zaznavanje, odnos do posameznika in skupine, pojmovanje uspeha in ne/etičnosti ter na stopnjo, do katere posameznik sprejema pritisk in cilje*. Vrednote so del kulture združbe, v katero spadajo še nazori, pravila vedenja, norme in simboli. **Kultura** združbe prispeva k uspešnosti združbe, kadar ustreza zahtevam združbe kot celote in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Ivanko, Kajzer, Špindler, 1990, str. 181–184).

Vrednote težko opazimo na prvi pogled in jih ponavadi definiramo šele na podlagi pogovora s ključnimi osebami v združbi. Kažejo se v prioritetah pri poslovanju, družbeni odgovornosti in odzivu na okolje (Oakland, 1999, str. 9). Temeljne vrednote na ravni združbe so: sposobnost obratovanja, kakovost proizvodov, storitev, zadovoljstvo strank, odzivnost, poštenost in iskrenost (Možina et. al., 1994, str. 180). Pri tem se moramo zavedati, da zaposleni sledijo drugim vrednotam kot ravnatelj. Vrednote, ki jih zastopa ravnatelj, spadajo v drugi nivo kulture, saj mu pozicija moči daje možnost razvoja sistema vrednot, ki se kaže na ravni celote. Poleg tega mora z vzornim obnašanjem in ravnanjem podpirati take, ki predstavljajo zgled za ostale (Mesner-Andolšek, 1995, str. 50–54). S to tematiko sta se ukvarjala tudi Kovač in Jesenko (2004, str. 213), ko sta izvedla raziskavo med 134 slovenskimi ravnatelji. Prišla sta do naslednjega rangiranja vrednot, povezanih z delom: ustvarjalnost, delovna učinkovitost, izpolnjevanje dolžnosti, kolegialnost, socialna varnost, disciplina, samouresničitev, pridnost, soodločanje, avtonomija, enakopravnost, demokracija, varčnost, poslušnost, družinska čast in skromnost. Ko sta rezultate primerjala z raziskavo iz leta 1998, sta ugotovila, da je prišlo le do rahlega odstopanja v smeri večjega poudarjanja socialnih vrednot, tradicionalnosti, demokratičnosti, humane družbe, izražanja zamisli, ter da so udeleženci raziskave iz leta 1998, pokazali večje zadovoljstvo z delom in odnosi v podjetju. Vrstni red je ostal skoraj nespremenjen, kar kaže na dolgoročnost procesa spreminjanja vrednot. Zato mora ravnatelj v podjetju najprej ugotoviti, katere so vrednote, ki vodijo zaposlene, katere so tiste, ki jim sledi sam, in zgraditi vizijo, ki bi si jo delilo čim več zaposlenih. Tako si bo zagotovil visoko motivirane zaposlene, povečano produktivnost, zmanjšal bo nezaželene odhode in povečal konkurenčno prednost združbe. Zato ni nenavadno, da že združba sama privlači ljudi, ki spoštujejo podobne vrednote (Schein, 1999, str. 15–21).

Da se ravnatelji v Sloveniji ne zavedajo, zakaj naj bi v združbi opredelili vrednote in čemu naj bi služile, v svoji raziskavi potrjuje Nada Zupan (v Turk, 2003, str. 18) ki pravi, da ima le petina Slovenskih združb na svojih spletnih straneh opredeljene vrednote (še te združbe so v večinski tuji lasti). Dober ravnatelj ve, kako vplivajo vrednote na življenje zaposlenega – obratno pa se tudi kakovost dobrega zaposlenega kaže v poznavanju in sledenju vrednotam združbe, zato je dolžnost ravnatelja, da jih javno zapiše in vsakemu dobro predstavi.

**Prednost** pristopa k ocenjevanju uspešnosti ravnatelja na osnovi vrednot je predvsem v tem, da pomaga spoznavati človeško plat združbe, da opozori na pomen mehkejših dejavnikov ter ravnatelja usmeri v bolj etična in družbeno odgovorna dejanja (Turk, 2003, str. 18). **Omejitve** pa se kažejo v dejstvu, da so vrednote pogosto le besede na papirju, a le malokdo ve, kaj pomenijo in kako naj bi jih uporabili pri vsakdanjem delu. Dobimo tudi vtis, da jih lahko zavestno oblikujemo

in obvladujemo, vendar pri tem spregledamo dejstvo, da gre za dolgotrajen proces, in da če jih želimo na hitro vsiliti zaposlenim, pogosto naletimo na odpor in nerazumevanje (Schein, 1999, str. 15–21). Poleg tega lahko zapisane vrednote posamezniki znotraj združbe drugače interpretirajo.

Če hoče biti ravnatelj uspešen, mora natančno preučiti, katere vrednote želi uveljaviti v podjetju, kjer ravnateljuje. Jasno jih mora napisati, predstaviti zaposlenim ter jih tekom svojega dela tudi spoštovati. Paziti mora, da so **uskaljene z vrednotami zaposlenih in ostalih udeležencev ter da z njihovim spoštovanjem uresničuje cilje združbe in cilje zaposlenih.**

### 3.6. OCENJEVANJE S POSTAVITVIJO CILJEV (MBO)

Naslednji pristop k ocenjevanju uspešnosti ravnateljev se osredotoči predvsem na postavljanje in doseganje postavljenih ciljev. **Management s postavitvijo ciljev - MBO** (*angleško: Management by objectives*) pretvori splošne oz. generalne cilje, ki so postavljeni za celotno združbo, v specifične cilje organizacijskih enot oz. posameznikov. Bistvo pristopa je, da se zastavljeni cilji dosežejo (Sherwin, 1976, str. 154). Ta način zahteva, da preden se ravnatelj loti kakršnegakoli dela v združbi, skupaj s svojimi podrejenimi postavi cilje, ki morajo biti jasno določeni in razumljivi. Med pomikanjem proti zastavljenim ciljem se izvajajo periodične kontrole, na podlagi katerih se kasneje določajo nagrade za izvedeno delo. MBO se uporablja za načrtovanje, kontrolo dela, koordinacijo dejavnosti, za načrtovanje izobraževanja, ocenjevanje, nagrajevanje učinkovitosti ... Način omogoča pretok informacij navzgor in navzdol ter primerno stopnjo informiranosti vseh v združbi (Možina, 1994, str. 55–59).

Cilji morajo biti natančno določeni, časovno in po obsegu omejeni, biti morajo realni, dovolj izzivajoči in hkrati dosegljivi. Z zastavljenimi cilji ravnatelj postavi središčne točke, okoli katerih nato razvija plane, razmešča vire ter delovnim nalogam določa prioritete (Pučko, 1996, str. 165). Pri določanju ciljev mora ravnatelj upoštevati tudi gibanja makroekonomskih in panožnih spremenljivk, tehnoloških izboljšav in nekaterih drugih kazalnikov, ki imajo vpliv na prodajo. Cilji, ki najpogosteje vodijo vodilne ravnatelje pri njihovih poslovnih odločitvah, so: ugled, družbeni položaj, rast združbe, trdnost prihodkov, skrb za okolje, lokalno skupnost in zaposlene (Slapničar, 2003, str. 60). Za ravnateljeve cilje je pomembno tudi, da so merljivi ter da lahko njihovo izpolnitev preverimo. Uspešen bo le, če bo uspel dosežati kratkoročne cilje, ob pogoju, da so ti usklajeni z dolgoročnimi. Zato mora biti doseganje ciljev nujno povezano tudi z dolgoročnim sistemom nagrajevanja – o nagrajevanju bom govorila proti koncu teoretičnega dela diplomskega dela. Ravnatelj mora poskrbeti za usklajenost posameznih ciljev s cilji združbe, sprotno preverjati njihovo doseganje in zaposlene obveščati o rezultatih ter jih s tem motivirati za nadaljnje delo.

Možina (1994, str. 57–59) predstavi **pozitivne** strani pristopa in opozarja, da se v združbi, kjer uporabljajo MBO, razvijejo razlike v tehnikah načrtovanja in kontroliranja dela zaposlenih. To pripelje do večjega števila manjših ciljev, večje učinkovitosti, ravnatelj ima boljši pregled nad doseženimi rezultati, pri zaposlenih doseže večjo motiviranost, izboljša pa se tudi komunikacija,



saj vsi vidijo rezultate svojega dela. S tem doseže ravnatelj večjo usklajenost osebnih ciljev zaposlenih s cilji združbe. Vse omenjeno pripelje do preglednejše in učinkovitejše organiziranosti dela. Tosi in Mero (2003, str. 87) se ravno tako strinjata, da se specifični cilji odražajo v boljših rezultatih kot cilji, ki so določeni splošno za celotno združbo. Možina (1994, str. 57–59) omenja tudi **negativno** stran pristopa, saj se pre pogosto zgodi, da se cilji postavijo, ravnatelj pa ne določi razlik med nalogami in ne razdeli zadolžitve zanje. Ker se naloge izvajajo v različnih funkcijah in med njimi ni prikazane povezave ter navedenega človeka za izvajanje, ostanejo cilji pogosto nedoseženi. Ravnatelj tudi ne more doseči vseh ciljev sam, ampak mora biti sposoben delo številnih pravilno uskladiti, uspešno delegirati zadolžitve, in šele takrat so cilji združbe kot celote lahko doseženi (Sherwin, 1976, str. 149). Po drugi strani pa na doseg določenega cilja včasih ravnatelj ne more vplivati, saj ni odvisen le od njegovega truda iz zavzetosti, ampak nanj vplivajo tudi nepredvideni dogodki, ko so gospodarske, panožne krize ... (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 298). Zgodi pa se lahko tudi, da ravnatelj namenoma zastavi cilje premalo ambiciozno, saj tako ve, da jih bo zagotovo dosegel.

Ravnatelj je uspešen takrat, ko so zastavljeni **cilji združbe doseženi**, pri čemer odgovarja tudi za doseganje manjših ciljev znotraj združbe. Zato je še toliko bolj pomembno, da so **cilji realni, dosegljivi** in dovolj ambiciozno zastavljeni. Ravnatelj mora biti uspešen pri koordiniranju, delegiranju, povezovanju, usklajevanju dela posameznih oddelkov v celoto in pri posredovanju teh rezultatov nazaj zaposlenim. Če bo uspešno opravil te naloge, bo uspešno dosežen tudi cilj celotne združbe.

### 3.7. OCENJEVANJE NA OSNOVI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV (BSC)

Pristopi, ki sem jih do sedaj že predstavila, nam ponujajo zelo omejen pogled na ocenjevanje uspešnosti ravnatelja, ker v večini zagovarjajo le en vidik. Ocenjevanje na osnovi **uravnoveženega sistema kazalnikov** (angleško: *BSC – The Balanced Scorecard*) pa odpravlja ravno to napako, saj predstavlja temeljni okvir za pomembne procese ravnateljstva: nagrajevanje, razporejanje virov, določanje posamičnih in skupinskih ciljev, oblikovanje finančnega načrta, načrtovanje in pridobivanje strateških povratnih informacij. Kazalniki morajo biti del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh, saj se odgovorni le tako zavedajo finančnih posledic svojih ukrepov. Predstavljajo tudi uravnoveženost zunanjih kazalnikov za delničarje in stranke ter notranjih kazalnikov ključnih poslovnih procesov, inovacij, učenja in rasti (Kaplan, Norton, 2000, str. 3–14).

Avtorja Kaplan in Norton (2000, str. 37–40) poudarjata, da je potrebno vsako združbo opazovati s štirih različnih vidikov. *Finančni vidik* poudarja, da so finančni kazalniki tisti, ki prispevajo k boljšemu finančnemu stanju združbe, uspešnost pa se razlaga preko denarnih enot (Hočvar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 221). Sem se uvrščajo: dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost, rast prodaje (Kaplan, Norton, 2000, str. 37) ... Ta vidik sem podrobneje predstavila že v poglavju 3.2. *Vidik poslovanja s strankami* omogoča postavljanje ciljev za posamezne skupine kupcev oz. posamezne trge in določi strategijo odnosa s kupci. Sem se uvrščajo: tržni delež, delež ohranjanja

starih in pridobivanja novih, zadovoljstvo ter dobičkonosnost strank (Kaplan, Norton, 2000, str. 38). *Vidik notranjih poslovnih procesov* je povezan s prejšnjima vidikoma in namenjen ustvarjanju vrednosti. Poteka v sklopu združbe in opredeli ključne notranje procese, po katerih se mora združba odlikovati, ter vpliva pa na zadovoljstvo strank in dosego finančnih ciljev združbe. Ugotoviti je potrebno verigo vrednosti za posamezne funkcije, ki zagotavljajo vrednost v proizvodni: ugotavljajo se stroški, ki nastajajo še pred lansiranjem posameznega proizvoda (stroški razvoja, raziskave, tehnološka študija proizvodnje ... in stroški, ki bodo nastali kasneje (stroški prodaje, garancij, skladiščenja ...) (Kaplan, Norton, 2000, str. 38–40). *Vidik učenja in rasti* predstavlja podporo ostalim trem, poudarja znanje, izkušnje, motiviranost zaposlenih in to pojmuje kot dolgoročno naložbo in ne kot strošek. Sem uvrščamo: ohranjanje, produktivnost, izobraževanje, usposabljanje in zadovoljstvo (Kaplan, Norton, 2000, str. 40).

BSC ima številne **prednosti**, saj povezuje dolgoročne in kratkoročne cilje, kar ravnatelj in s tem tudi vse ostale zaposlene usmeri k sledenju dolgoročno postavljenih ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). To podpira tudi dejstvo, da BSC kot osnovno merilo ocenjevanja ravnateljeve uspešnosti ohranja finančne kazalnike, a hkrati poudarja tudi bolj splošen in celovit skupek kazalnikov z upoštevanjem še ostalih treh vidikov. To pripelje do večje objektivnosti ocenjevanja in odličnosti (Kaplan, Norton, 2000 str. 33). Poleg tega BSC ne predstavlja le nadzora, ampak je strategija, ki ravnatelju omogoči, da vanjo vključuje vse zaposlene. S tem poveča pretok informacij in dvigne raven motivacije. Ker so uporabniki informacij tako zunanji kot notranji, mora ravnatelj poskrbeti, da so vse dokumentacije urejene, pregledne, točne in verodostojne ter vizijo in strategijo združbe pretvoriti v razumljiv splet kazalnikov, ki bo razumljiv zaposlenim in širšemu okolju (Kaplan, Norton, 2000 str. 36). Kljub temu moramo biti pozorni tudi na **negativne strani** BSC, saj gre za zelo obsežen način merjenja, zato lahko številčnost kazalnikov zbuja nejasnost. Pojavi se tudi vprašanje, kako vse to združiti in podati splošno oceno uspešnosti ravnatelja. Poleg tega je uvajanje koncepta zelo dolgotrajen in drag postopek in dejanski rezultati uspešnosti ravnatelja se lahko pokažejo šele z leti (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 228–231).

Uspešnost ravnatelja je v veliki meri pogojena s spremljanjem vseh vidikov, ki jih zahteva BSC. Bistveno je, da **kombinira finančne in nefinančne kazalnike** ter upošteva dolgoročnost obstoja združbe. Uspešen je tisti ravnatelj, ki dosega dobro finančno stanje združbe, visoko zadovoljstvo kupcev, usklajenost notranjih poslovnih procesov ter zaposlenim omogoča učenje in osebno rast.

### 3.8. OCENJEVANJE NA OSNOVI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN ETIČNOSTI RAVNATELJA

Zanimanje udeležencev za družbeno odgovorno in etično delovanje združbe je v preteklih letih močno naraslo in v prihodnosti lahko pričakujemo, da bo interes še večji. Marsikatera multinacionalka se je morala v preteklih letih soočiti z očitki zaradi dela otrok v njihovih tovarnah tretjega sveta (npr. Nike, ko je preselil svojo proizvodnjo v Afriko), predolgih delavnikov, nizkih plač ali onesnaževanja okolja. Močno so jih napadli razni aktivisti, javnomnenjske raziskave pa so pokazale negativen odziv javnosti in pozitivno povezavo med družbeno odgovornim delovanjem in finančnimi rezultati združb (Waddock, Bodwell, Samuel,

2002, str. 133). Zato mora ravnatelj poskrbeti, da je družbeno odgovorno in etično delovanje vključeno v vizijo in vrednote združbe. Zagotavljati mora usklajenost zunanje podobe združbe z delom, ki ga opravlja, spoštovanjem zahtev udeležencev, upoštevanjem standardov, preglednostjo in prevzemanjem odgovornosti. To od njega zahteva popolno predanost odgovornemu ravnateljevanju, od ostalih udeležencev pa, da se tega zavedajo in mu skušajo slediti.

**Družbena odgovornost** (*razmerja z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami*) se že dolgo ne nanaša le na skrb in pomoč revnim, ampak vključuje tudi ekološko osveščenost, energetsko učinkovitost, varovanje človekovih pravic, zdravje, varnost pri delu ... Bateman s soavtorjem (2002, str. 151–152) opredeli štiri vidike družbene odgovornosti: ekonomsko, pravno, etično in prostovoljno odgovornost. *Ekonomska odgovornost* poudarja, da mora združba proizvajati izdelke, ki jih okolje potrebuje, po ceni, s katero ohranja združbo in zadovolji investitorje. *Pravna odgovornost* zahteva upoštevanje lokalnih, državnih, mednarodnih zakonov in ekoloških zahtev. *Etična odgovornost* opozarja na spoštovanje splošno sprejetih načel in norm (o etiki bom govorila še v nadaljevanju) in *prostovoljna odgovornost*, ki spodbuja prostovoljno podporo lokalnim aktivnostim, projektom ...

Ravnatelji se pogosto sprašujejo, če se jim družbena odgovornost sploh izplača. Berlogar (1999, str. 205–214) poudarja, da nimajo izbire in da se ne odločajo med etiko, družbeno odgovornostjo ali profitom, ampak morajo upoštevati vse tri. Ob tem ravnatelje bega dejstvo, da je težko izmeriti vplive družbeno odgovornega delovanja – vsaj kratkoročno, še težje pa je na podlagi tega določiti njihovo uspešnost. Zato se morajo zavedati, da poročanje združbe o aktivnostih s področja družbene odgovornosti postaja odločilni dejavnik pri ocenjevanju ravnateljeve uspešnosti – ne le za ljudi, ki živijo v okolici, ampak tudi za vlagatelje. Pogosto ravno to pri vlagateljih prevesi tehtnico v prid združbe. Ni čudno, da so se začeli pojavljati družbeni borzni indeksi (Dow Jones Sustainability Index, Domini 400 Social Index ...) s katerimi dajejo priznanje združbam, ki dosegajo mednarodne standarde družbene odgovornosti. Na več seznamov, ko je združba uvrščena, višji je njihov ugled in posledično so bolj zanimivi za potencialne poslovne partnerje. S tem si zagotovijo dolgoročno preživetje in večji ugled.

**Etika** (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1996) je opredeljena kot filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo. **Poklicna etika** predstavlja moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu. **Etika ravnateljstva** (Možina et al., 1994, str. 136) *pa je veda, ki proučuje načela o slabem in dobrem, norme za odločanje in ugotavljanje, kako se ravnatelj ravna po teh načelih*. Če govorimo o okolju združbe (Možina et al., 1994, str. 137) in ravnateljevem odnosu do njega, uporabljamo izraza **poslovna etika** (*razmerje združbe s poslovnimi partnerji in konkurenti*) in **družbena odgovornost**.

Etičnost je v veliki meri odvisna od posameznika in je močno povezana z njegovimi vrednotami (Bateman, Snell, 2001, str. 142), ki sem jih podrobneje opisala že v poglavju 3.5. V letu 2003 so bili v Sloveniji izdani Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi – Izkušnje za Slovenijo (v nadaljevanju Kodeksi). Gre za pravno neobvezujoč sklop načel, standardov in priporočenih ravnanj z namenom opredelitve učinkovitejšega in bolj družbeno odgovornega ravnateljstva združbam. Podobni kodeksi obstajajo tudi v drugih državah sveta in niso obvezni, imajo pa veliko težo. Kljub temu morajo ravnatelji pojasniti, v kakšnem obsegu so jih upoštevali in v primeru, da

jih niso, zakaj ne (Bajuk, Kostrevec, 2003, str. 38–41). Kodeksi so neke vrste napotki za ravnatelje v smeri »dobrega« ravnateljavanja, z njimi pa naj bi se zagotavljala večja etičnost in družbena odgovornost ravnateljev.

Na večje probleme pa lahko naletimo v mednarodnem okolju, saj je poslovna etika močno odvisna od specifičnih lastnosti okolja, iz katerega združba izhaja. Različne kulture dajejo prednost drugim vrednotam in normam, kar se odseva tudi v poslovanju. Kljub omenjenim razlikam so vrednote, kot so poštenost, iskrenost, odzivnost in spoštovanje do drugih, splošno sprejete.

Zanimive so ugotovitve raziskave, ki jih je v svoji knjigi predstavil Bateman s soavtorji (2002, str. 210), kjer so preverjali etičnost ravnateljev pri jemanju podkupnin. Manj kot polovica jih je izjavila, da podkupnine še nikoli niso sprejeli, vendar bi jo, če bi bila to »splošna praksa«. Berlogar (1999, str. 205–214) pa je izvedel raziskavo med več kot 600 slovenskimi ravnatelji in ugotovil, da se ravnatelji zavedajo svojega neetičnega ravnanja. Najpogosteje se nanaša na izkoriščanje pravne, zakonske nedorečenosti, podkupovanje, kršitve zakonov in izkoriščanje monopolov. Ravnatelj naj bi bil pri tem bolj ali manj nemočen in če želi preživeti, naj bi se zaradi neetičnosti države tako »moral« obnašati.

Za državo oz. narod je zelo slabo, če se njihovih ravnateljev drži slab sloves, saj ta za sabo potegne nezaupanje in sumničenje. To lahko predstavlja velik problem pri iskanju novih ali zadrževanju starih poslovnih partnerjev (Možina et al., 1994, str. 131). Ugled ravnatelja je spregledan kapital podjetja, ga je zelo težko ovrednotiti in določiti njegovo vrednost, pa vendarle močno vpliva na uspešnost ravnatelja in hkrati celotne združbe. Samo opazen ravnatelj ima ugledno osebno znamko, ta utrjuje njegovo verodostojnost v razmerju do kupcev, lastnikov, partnerjev in drugih udeležencev združbe. Ugled ravnatelja in združbe sta med seboj tesno povezana ter močno vplivata drug na drugega.

Pri družbeno odgovornem in etičnem ravnanju morajo ravnatelji upoštevati različne udeležence združbe. Sem spadajo tako zaposleni, dobavitelji, poslovni partnerji, kupci, lokalno okolje, konkurenca ... Zato ni nič nenavadnega, da etična dejanja niso več možnost, ampak obveznost združbe. Tako naj bi bili ravnatelji motivirani za takšne akcije predvsem z moralnega vidika, saj naj bi kot člani družbe, v kateri živijo, aktivno sodelovali v lokalnih dejavnostih in pri ohranitvi širšega okolja (Bateman, Snell, 2002, str. 152–153). Udeležencem združbe bom več pozornosti namenila v naslednjem poglavju.

Kaj lahko torej ravnatelj naredi, da bi združba navzven in navznoter delovala čim bolj etično in da bi se skladno s tem obnašali vsi zaposleni? Bateman s soavtorjem (2002, str. 210–211) predlaga, da se drži naslednjih štirih pravil: javno zapiše vrednote, ki jih spoštuje združba, izuči zaposlene, da se teh vrednot držijo, poslovni partnerji naj se zavedajo veljavnih standardov združbe, etiko pa mora vključiti tudi v sistem nagrajevanja (preverjanje etičnosti odločitev pri določanju višine nagrade).

Navedemo lahko nekaj **pozitivnih** vidikov ocenjevanja uspešnosti ravnatelja na podlagi družbene odgovornosti in etičnosti. Ravnatelj, ki spoštuje etična načela, uživa večje zaupanje zaposlenih in okolja, z etično sprejemljivim in družbeno odgovornim obnašanjem se dviguje ugled združbe (s tem tudi ugled ravnatelja), etično naravnane združbe poslujejo s partnerji, ki spoštujejo etična načela in so zato redkeje v navzkrižju z zakonom, bolj so zaščiteni lokalni interesi in interesi širše družbe, kar povečuje zadovoljstvo različnih udeležencev združbe (Bateman, Snell, 2002, str. 154). Etično ravnanje tudi vodi ravnatelja k večjemu osebnemu zadovoljstvu in zadovoljstvu interesnih skupin. Kot vsak pristop ima tudi ta nekaj **slabosti**. Največji problem nastane takrat, kadar imajo udeleženci združbe nasprotno interese, pri čemer mora ravnatelj upoštevati notranje, hkrati pa postane združba sama sebi zadostna in propade, če ne upošteva tudi interesov zunanega okolja. Uspešen bo, če bo uspel združiti vse strani in zgraditi pozitiven ugled združbe (Možina et al., 1994, str. 132). Etični kodeksi so samo priporočilo in predstavljajo osnovni okvir, medtem ko se ravnatelj pogosto znajde v situaciji, ki v kodeksih ni obravnavana (Bajuk, Kostrevec, 2003, str. 38–41). Problem proučevanja uspešnosti ravnatelja se pojavi tudi v različnih okoljih, kjer je etično sprejemljivo ravnanje različno obravnavano. Ne nazadnje pa je težko določiti, kdaj je ravnatelj uspešen na podlagi etičnega obnašanja, saj vsaka interesna skupina gleda s svojega vidika in svoje interese pogosto postavi pred interese združbe.

Zaključim naj s pojasnitvijo začaranega kroga: če je združba znana po svoji etičnosti in odgovornosti do družbe, je večja verjetnost, da se bodo ljudje želeli zaposliti pri njih. S tem bodo dobili več ponudb in izbrali najboljše zaposlene. To pa prej ali slej pripelje do večjega ugleda, sodelovanja z uglednejšimi partnerji in boljših rezultatov. Ob družbeno odgovornem delovanju se združba tudi izogne večjemu številu tožb oz. kazni zaradi dejanj, s katerimi kršijo splošno sprejeta pravila (Bateman, Snell, 2002, str. 154). To jim dolgoročno prinese uspeh, zadovoljstvo in spoštovanje zaposlenih ter širše javnosti. **Da pa združba deluje etično in družbeno odgovorno, je zaslužen predvsem ravnatelj**, saj taka dejanja ne prispevajo le k dvigu njegove uspešnosti, ampak k uspešnosti celotne združbe.

### 3.9. NEKATERE RAZLIKE PRI OCENJEVANJU USPEŠNOSTI RAVNATELJA

Razlike pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja se lahko pojavijo zaradi različnih dejavnikov. V nadaljevanju bom omenila tri situacije, v katerih se omenjeno ocenjevanje razlikuje. Najprej bom predstavila različne udeležence združbe in pristope, ki jih najpogosteje uporabljajo pri podajanju ocene. Nato se bom posvetila ocenjevanju uspešnosti v različnih oblikah združb, na koncu pa predstavila še, kdo ocenjuje ravnatelje na posameznih nivojih.

#### 3.9.1. RAZLIKE MED UDELEŽENCI ZDRUŽBE

Ravnatelji se v današnjem času vedno bolj soočajo s pritiski iz strani različnih udeležencev združbe, zato njihovo ravnateljstvo ne gre več samo v smeri profita, ampak tudi odgovornosti. Kot sem omenila že pri predstavitvi BSC, se mora vsak ravnatelj zavedati, da med udeležence združbe ne štejemo le potrošnikov, ampak da je ocenjevan s strani različnih udeležencev, s

katerimi hote ali ne hote komunicira v času ravnateljstva. Vsak od njih ima svoje interese, zato tudi pri ocenjevanju ravnateljeve uspešnosti ponavadi gledajo le z enega (svojega) vidika. Med udeležence združbe spadajo (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 132): lastniki, zaposleni, stranke, dobavitelji, neprofitne organizacije, razni aktivisti, družba, država, splošni socialni trendi (pritiski po večji preglednosti) in institucijska pričakovanja (pritiski najboljšega v panogi, globalni standardi).

Za **delničarje / lastnike** so kot kriteriji uspešnosti ravnatelja najpomembnejši finančni rezultati (dobičkonosnost in učinkovitost), rast združbe in plemenitenje njihove naložbe (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 134). Pomembno je tudi, da jim ravnatelj sproti sporoča pomembnejše informacije, kar v intervjuju potrjuje tudi Draško Veselinovič (v Koražija, 2003, str. 58), ravnatelj Ljubljanske borze, saj je bolje, da delničarji izvedo slabo novico od ravnatelja kot preko govoric. Ravnatelj se mora zavedati, da je lahko kaznovan po kazenskem zakoniku, če pridobi kako informacijo, o njej pa ne obvesti javnosti, mali delničarji pa lahko celo zahtevajo odškodnino v civilni tožbi. Zupanova (2000, str. 120) opozarja tudi, da v Sloveniji lastniki nad ravnateljstvom ravnatelja nimajo velikega vpliva, saj je lastništvo v večini podjetij zelo razpršeno. Kljub temu se mora ravnatelj zavedati, da je on le eden izmed zaposlenih v združbi – nameščenelec s strani lastnikov. Ravno zato, mora pri ravnateljstvu v prvi vrsti upoštevati tudi interese lastnikov.

**Zaposleni** ravnatelja ocenjujejo predvsem po tem, koliko vlaga v njihovo izobraževanje in razvoj, kako jih motivira, nagraduje za dobro opravljeno delo (plača in dodatki), kakšno zavarovanje jim nudi, pričakujejo spoštljiv odnos (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 135)... Večina ravnateljev se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo združbe, kar je v svoji raziskavi, potrdil tudi Berlogar (1999, str. 205–214). Izvedel jo je med 600 ravnatelji iz 200 slovenskih združb, kjer kar polovica vprašanih meni, da ravnatelj z etičnim ravnanjem dosega večje zadovoljstvo zaposlenih. Skoraj vsi sodelujoči v raziskavi so poudarili, da je odnos do zaposlenih bistven element poslovne etike združbe. Primerjalna prednost združbe se kaže tudi v visoko kvalitetnem kadru, saj združbe med sabo bijejo boj za najboljše. Zato ni čudno, da postaja vedno bolj popularno zbiranje informacij o nadrejenem s strani njegovega podrejenega osebja (to metodo uporabljajo v podjetjih Xerox in IBM).

**Stranke oz. kupci** so še posebej pomembni, saj so oni tisti, zaradi katerih se proizvodi oz. storitve sploh proizvajajo. Za njih bo ravnatelj uspešen, če bo uspel zagotoviti zahtevano stopnjo kvalitete proizvodov in storitev, ponakupnih servisov, da bo dosegel hitro odzivnost osebja ob nastopu določenih težav, da bo pazil na okolje, v katerem združba deluje (ekološka osveščenost) ... (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 134).

Tudi **dobavitelji** radi ocenjujejo svoje partnerje in pri tem seveda tudi ravnatelja združbe, s katero sodelujejo. Od ravnatelja pričakujejo, da jim bo zagotovil redna plačila, dolgoročno sodelovanje in lojalnost (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 135–136). Če dobavitelji ravnatelja ne poznajo (npr. v primeru mednarodnega sodelovanja), radi posežejo po podatkih, ki so jim dostopni preko drugih virov. Zato so se pojavila razna priznanja in lestvice, ki pričajo o odličnosti združbe in njenega poslovanja (o tem sem govorila že pri družbeni odgovornosti). Vse

to prinese podjetju pomembne primerjalne prednosti pri iskanju potencialnih partnerjev (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 132–133). Hkrati pa se tudi ravnatelju kot najbolj vidnemu predstavniku združbe dvigne ugled in s tem njegova uspešnost.

Tudi **konkurenti** ocenjujejo uspešnost ravnatelja iz svojega zornega kota. Spremljajo njegove sposobnosti, da se prebije med vodilne v panogi, da igra po pravilih, da zna slediti napredku in spoštuje pravila lojalne konkurence. **Neprofitne organizacije** (o tem nekaj več v nadaljevanju diplomskega dela) **in različni aktivisti** se ponavadi zavzemajo za širše dobro. Sem uvrščamo razne okoljevarstvene organizacije, organizacije za zaščito človekovih in otrokovih pravic, za zaščito živali ... Uspešen ravnatelj je zanje tisti, ki spoštuje tudi potrebe lokalne skupnosti, raznih aktivistov in ljudi s posebnimi potrebami. Najbolj veseli so prispevkov (finančnih in nefinančnih) ali kake druge oblike pomoči, s katerimi dosegajo svoje cilje (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 136). Ravnatelj pa mora upoštevati tudi **trende** in **institucijska pričakovanja**, ki se nanašajo predvsem na pričakovanja po preglednosti poslovanja združbe, spremljanje in spoštovanje svetovnih principov poslovanja in standardov ter poročanje javnosti v zvezi s takim delovanjem (Waddock, Bodwell, Samuel, 2002, str. 136–137).

Poleg ocenjevanja s strani različnih skupin udeležencev lastno uspešnost presoja tudi ravnatelj sam. **Samoocenjevanje** kot sprotna kontrola lastnega dela je namenjeno predvsem sprotnemu odkrivanju pomanjkljivosti in popravljanju napak (Bateman, Snell, 2002, str. 325). Pri samoocenjevanju mora biti ravnatelj sam do sebe pošten in kritično presojati dosežene rezultate ter na podlagi teh postavljati nove cilje. Najpogosteje vzame za osnovo plan in ga primerja z dejanskim stanjem – s tem ne mislim le na finančne rezultate ampak tudi izvedbe projektov s področja izobraževanja, družbene odgovornosti ipd.

### 3.9.2. RAZLIKE MED OBLIKAMI ZDRUŽB

Po Zakonu o gospodarskih družbah (Kocbek, 2001, 189–222) imamo v Sloveniji več različnih oblik združb, pri čemer bom predstavila le tri oz. razlike v ocenjevanju ravnateljev v posamezni izmed njih. Na podlagi pristopov, ki sem jih predstavila tekom diplomskega dela, lahko rečem, da v razvitih državah dobička ne merimo več samo s številkami, ampak tudi s kvalitativnimi merili. Delati je potrebno po načelih, ki ne pripeljejo le do preživetja, ampak tudi do uresničevanja ciljev in zadovoljevanja potreb različnih udeležencev združbe. Pri tem ni bistveno, ali je cilj združbe materialni dobiček, zasebni interes ali javno dobro. Vse združbe so izpostavljene tržnemu okolju, v katerem morajo preživeti ne glede na cilj, ki ga zasledujejo.

V **delniški družbi (d.d.)** je lastniška struktura precej razdrobljena, saj se lahko zgodi, da imajo posamezniki v lasti le po nekaj delnic. Zaradi tega so tudi njihove upravljalne pravice zelo omejene, saj odgovornost prevzemajo le sorazmerno s svojim številom delnic (Lipovec, 1987, str. 198). Skupščina predstavlja najvišji organ, odloča o vseh najpomembnejših zadevah združbe ter predstavlja voljo lastnikov in voli nadzorni svet in ravnatelja (Sočič, 2004, str. 34). Nadzornemu svetu mora ravnatelj poročati o načrtovani poslovni politiki, donosnosti združbe, o poteku poslovanja in o večjih poslih (Kocbek, 2001, str. 267–268). Posledično je nadzorni svet tudi tisti,

ki preučuje uspešnost ravnatelja in v primeru, da z njim niso zadovoljni, predlaga njegovo zamenjavo (Lipovec, 1987, str. 138), vendar se ravnateljevanje nikakor ne more prenesti na nadzorni svet (Kocbek, 2001, str. 274). O udeležbi ravnatelja pri dobičku odloča skupščina delničarjev, nadzorni svet pa lahko svetuje in daje predloge. Nadzorni svet bi moral v sodelovanju z upravo oblikovati učinkovito kombinacijo pristopov k ocenjevanju uspešnosti ravnatelja in na podlagi teh določiti optimalno nagrado. Več časa bi morali nameniti tudi spremljanju ne/uspešnosti združbe in tako poskrbeti, da bi bile nagrade ravnateljev resnično posledica njihovega prispevka k uspešnosti, saj so (več o tem v poglavju 3.11.) te še vedno preveč fiksno določene.

V **družbah z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)** je lahko ravnatelj in lastnik v isti osebi ali pa so funkcije ločene. V primeru, da je oseba ena, poteka ocenjevanje uspešnosti podobno kot pri samostojnih podjetnikih (več v nadaljevanju), če pa je lastnikov več, zadeve niso več tako preproste. Takrat je lastnik tisti, ki ocenjuje uspešnost ravnatelja, največkrat na podlagi doseganja zastavljenih ciljev in finančnih kazalnikov. Pri d.o.o. gre za precej svobodno oblikovanje notranjih odnosov med družbeniki (na podlagi pogodbe), še posebej glede upravljanja in ravnateljevanja – lahko so le upravljalci in nadzirajo ravnateljevanje, lahko pa je kdo izmed lastnikov tudi ravnatelj. Pri tem imajo vsi družbeniki pravico do pregleda finančnih izkazov, postavitev in odpoklica ravnatelja, pregleda ravnateljevega dela in zato tudi določanja velikosti njegove nagrade. Če želijo, lahko ustanovijo tudi nadzorni svet in pogosto ima enako vlogo kot v d.d. (če ni v pogodbi določeno kako drugače) (Sočič, 2004, str. 38–39).

Pri **samostojnih podjetnikih (s.p.)** pa je ravnatelj in lastnik v isti osebi in odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem (Sočič, 2004, str. 27). Ker deluje sam, tudi sam ocenjuje svojo uspešnost, najpogosteje glede na zastavljene cilje, kot osnovo pa uporablja finančne izkaze.

**Neprofitne združbe** so tiste, ki so v veliki meri odvisne od proračunskega denarja, sponzorstev in donacij. Glavni cilj ni ustvarjanje dobička, ampak doseganje rezultatov, ki so za splošno dobro človeštva in okolja. Posledično je glavni namen proučevanja uspešnosti ravnatelja ocenjevanje družbenih programov in njihove socialne koristnosti, ne pa posameznih računovodskih postavk. Ravnatelj ima v nevladnih organizacijah dvojno vlogo: po eni strani služi politiki (pridobivanje proračunskega denarja npr. pri reševanju problema brezposelnosti), po drugi strani pa tistim, ki izkazujejo neke potrebe, npr. kulturne, športne prireditve, izobraževalni programi, skrb za okolje, ... Uspešnost ravnatelja je torej odvisna od uspešnosti programov, ki jih izvajajo, npr. kako učinkoviti so izobraževalni programi pri zmanjševanju brezposelnosti ... Eno izmed meril je lahko tudi dovršenost storitve, predvsem v programih, kjer se ukvarjajo s socialnimi problemi (droga, kriminal), in je za dolgoročni napredek posameznika obiskovanje programa do konca nujno (Rossi, Freeman, 1993, str. 42). Seveda so pomembni tudi finančni rezultati, vendar le toliko, da se projekti »pokrijejo« – da ne ustvarjajo izgube in s tem »poton« združbe. Končna ocena oz. rezultat je torej tisti, ki določi, kateri programi so primerni, v kakšnem obsegu, s kakšnimi stroški jih bodo izvedli ter določili sprejemljivo kvaliteto. Bolj kot pri katerikoli drugi obliki združbe mora ravnatelj graditi na zaupanju udeležencev, saj je obstoj združbe odvisen od prispevkov s strani donatorjev, sponzorjev in države. Zato je pomembno, da v ocenjevanje uspešnosti ravnatelja vključimo različne udeležence, kot npr. vladne komisije ali ustanove,



inštitute in ne nazadnje tudi izvajalce same. Dosegli bomo preglednost in objektivnost poslovanja, kar bo dvignilo zaupanje.

V teh združbah morajo ravnatelji poskrbeti tudi za drugačno vrsto motivacije zaposlenih, saj ima pogosto poleg redno zaposlenih opravka s prostovoljci. Pri teh denar ni glavni motivator, zato mora ravnatelj najti druge načine, kot npr. poudariti posameznikov uspeh, ga večkrat pohvaliti, mu dati priložnost napredovanja, dodatnega izobraževanja ... Ljudje so bolj motivirani na podlagi osebnega razvoja in občutka, da družbi resnično pomagajo in da le-ta postaja boljša zaradi njihovega prispevka.

### 3.9.3. RAZLIKE MED RAVNMI RAVNATELJEV

Že na začetku diplomskega dela sem opredelila, da ne obstajajo razlike le med oblikami združb, ampak tudi med ravnmi ravnateljstva. Tam sem tudi opredelila različne delovne naloge, ki jih opravljajo ravnatelji posameznih nivojev. V tem poglavju pa se bom posvetila vprašanju, kdo ocenjuje ravnatelje na posameznih ravneh.

V delniških družbah ocenjevanje uspešnosti **vrhovnih** ravnateljev ponavadi poteka s strani nadzornega sveta, saj je zaradi prevelikega števila lastnikov ocenjevanje s strani vsakega, to nemogoče. V družbah z omejeno odgovornostjo je ponavadi lastnikov manj, zato takšne vrste nadzor opravljajo kar sami ali pa ravno tako ustanovijo nadzorni svet. V primeru samostojnih podjetnikov pa lastnik / ravnatelj uporablja tehniko samoocenjevanja. Seveda gre v zadnjem načinu ocenjevanja za najbolj subjektivni način, zato te sodbe niso najbolj verodostojne. Kadar govorimo o ravnateljih **srednjih** in **nižjih ravni** (Možina et al., 1994, 24–25) je situacija malo drugačna, saj se skladno z nivoji razlikujejo njihove zadolžitve in temu primerno tudi pristopi k ocenjevanju uspešnosti. Poleg tega imajo nad sabo vedno nadrejenega ravnatelja in ta je tisti, ki ugotavlja njihovo uspešnost. Ugotavlja jo vsak dan sproti, bolj celovit pregled pa ponavadi opravi enkrat letno. Tak način ocenjevanja se piramidasto spušča vse do najnižjega ravnatelja. Pristopi k ocenjevanju uspešnosti so različni, najpogosteje pa uporabljajo kombiniranje predstavljenih v diplomskem delu. Osnova pa je najpogosteje doseganje postavljenih ciljev in finančnih rezultatov.

Opozorim naj še na napako, ki se pogosto pojavlja pri ocenjevanju ravnateljev nižjih ravni posameznih mest odgovornosti: dosežena uspešnost ne sme temeljiti na primerjavi posameznih mest odgovornosti znotraj združbe, temveč na planu. To pa zato, ker imajo lahko posamezna mesta odgovornosti popolnoma drugačne pogoje poslovanja in so zato medsebojno neprimerljiva.

### 3.10. SMISELNOST KOMBINIRANJA PRISTOPOV

V predhodnih poglavjih sem predstavila številne pristope ocenjevanja uspešnosti ravnateljev, ob tem pa tudi pozitivne in negativne strani posameznih pristopov. Vidimo lahko, da nas nobeden od pristopov ne pripelje do idealnega odgovora, da bi lahko rekli: »Če bo ravnatelj ravnateljval na

tak način, bo uspešen!« Potrebujemo več kot le nekaj besed, s katerimi bi opredelili omenjeno, zato moramo iz vsakega pristopa izluščiti najboljše, jih med seboj kombinirati in s tem omejiti negativne vidike, omenjene tekom diplomskega dela.

Kot **pozitivni** vidik kombiniranja bi omenila pridobitev realnejše slike uspešnosti ravnatelja, saj pri ocenjevanju zajamemo več različnih pristopov. Pri uporabi samo enega kriterija hitro pridemo do problema subjektivnosti, saj se ponavadi koncentrira le na eno področje ravnateljevanja – glede na interes tistega, ki meritve izvaja: npr. lastniki bodo uporabljali drug kriterij (npr. EVA) za ocenjevanje uspešnosti ravnatelja kot zaposleni (npr. višina nagrade). V tem primeru bi bilo bolj objektivno, če bi se lotili kombiniranja. Zgodi se lahko tudi, da se skuša ravnatelj uporabljenemu kriteriju prilagoditi. Do tega pride, kadar je seznanjen s pristopom, po katerem je ocenjevan in logično je, da se mu bo skušal prilagoditi in prikazati kar najboljše rezultate. Večjo pozornost torej posveča tistim področjem dela, ki so pri posameznem pristopu bolj poudarjena (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 300). To lahko povzroči pretirano poudarjanje kratkoročnih rezultatov na račun dolgoročne uspešnosti. Zaradi omenjenega je bolje, da je pristopov k ocenjevanju več, ker vsem na enkrat se ne bo mogel prilagajati. S tem se prepreči zanemarjanje določenih področij delovanja ravnatelja, zmanjša se subjektivnost ocenjevanja in združbo usmeri k doseganju dolgoročne uspešnosti. Kljub temu pa ne moremo mimo velikega **problema**, ki nastane pri kombiniranju pristopov. Tak pristop namreč zahteva veliko časa in sredstev, zato se zastavlja vprašanje, če tako pridobljeni rezultati sploh opravičijo vse pri tem nastale stroške.

### 3.11. NAGRAJEVANJE KOT POSLEDICA OCENJEVANJA USPEŠNOSTI RAVNATELJEV

Nagrada je plačilo za opravljeno delo. Če je posameznik (v našem primeru ravnatelj) pri opravljanju svojega dela uspešen, bo njegova nagrada večja in zraven mu bo verjetno priznan še kak dodatek oz. stimulacija. Na podlagi predstavljenih pristopov tekom diplomskega dela vidimo, da določitev uspešnosti ni tako zelo lahka in posledično to pripelje do težke odločitve o višini in obliki nagrade. V nadaljevanju poglavja bom predstavila vlogo in sporočilo nagrade, ki jo prejme ravnatelj za ne/uspešno ravnateljevanje.

Nagrajevanje ravnateljev je ena izmed najbolj perečih tem področja določanja višine nagrad zaposlenih, saj iz njega najpogosteje izhajajo konflikti med interesi ravnatelja in združbe. Težko je namreč določiti, kolikšna je ustrezna višina nagrade in kolikšen je dejanski prispevek ravnatelja k uspešnosti združbe. V Kodeksu (Bajuk, Kostrevec, 2003, str. 121) je opredeljeno, da višino nagrade ponavadi določa neizvršni nadzorni organ (nadzorni svet), v nekaterih državah pa ima pomembno vlogo tudi skupščina.

In koliko nam višina nagrade dejansko pove o ravnateljevi uspešnosti? Pogosto se predvideva: če ima ravnatelj visoko plačo, je gotovo zelo uspešen. Višina plače torej predstavlja prvi kriterij za zunanjega opazovalca, ki se ne pogloblja v delo ravnatelja. **Nagrada je po eni strani torej kriterij, po katerem »na hitro« presodimo uspešnost ravnatelja, po drugi strani pa je posledica njegove uspešnosti.** Posledica predvsem v smislu, da naj bi bil ravnatelj nagrajen za delo, ki ga je uspešno opravil.

Kodeksi (Bajuk, Kostrevec, 2003, str. 125) ne določajo višine prejemkov za ravnatelje in tudi ne oblike, v kateri naj bi jih prejeli. Predlagajo pa oblikovanje načel, odvisnih od uspešnosti združbe in ravnateljevega dela, pri čemer mora biti poudarjen tudi interes delničarjev. V realnosti je ravnateljeva plača določena na podlagi pogodbe, v kateri je natančno opredeljeno razmerje med fiksnim (kratkoročna uspešnost) in variabilnim delom (dolgoročna uspešnost). Temu sledijo še bonitete, udeležba pri dobičku in dolgoročne spodbude (običajno gre za opcijsko nagrajevanje). Ravnatelja se pri tem nagrajuje za tri stvari: za njegovo lojalnost, za odgovornost, ki jo prevzema, in za njegov prispevek k dobremu delovanju združbe. Ti elementi naj bi bili tudi bistveni pri določitvi razmerja med fiksnimi in variabilnimi prejemki.

Vendar se moramo zavedati, da različne oblike nagrad ravnatelje različno motivirajo. V zadnjem času prevladuje mnenje, da naj bi bil najboljši motivator za ravnatelje **lastniški delež** v podjetju – če raste cena delnic, posledično raste tudi vrednost premoženja delničarjev (v tem primeru tudi njegovo). Zato ravnatelj skrbi, da cena ne pade pod ceno ob dodelitvi, saj bi tako izgubljal tudi svoje premoženje. Ravno zaradi tega se vedno bolj uveljavljajo nagrade za dosežene dolgoročne cilje v obliki **delniških opcij** (možnost nakupa delnic po določeni ceni). Kljub močno priljubljenemu opcijskemu nagrajevanju pa se v zvezi s tem pojavljajo številne kritike, ki se nanašajo predvsem na neučinkovitost finančnega trga. Prvi problem naj bi se pojavil, če opcije niso indeksirane. V tem primeru cena delnic raste, medtem ko združba zaostaja za konkurenco, saj ravnatelji dvigujejo cene delnic, ne pa dejanske uspešnosti poslovanja združbe. Lahko se dogaja tudi, da trg sam vpliva na višanje cen delnic in tako so ravnatelji neupravičeno nagrajeni za slabo delo (Slokar, 2000, str. 12). Na drugi strani pa imamo **bonitete**, ki se ne nanašajo na uspešnost, ampak so vezane na položaj, z njimi pa se ponavadi pritegne ravnatelja v združbo. Sem spadajo: službeni avtomobil, izobraževanje, dodatno zavarovanje, kritje stroškov mobilnega telefona ...

Za slovenske združbe je značilno, da ravnateljem še vedno izplačujejo **visoke osnovne plače**, kar onemogoča realnost ocenjevanja uspešnosti ravnatelja preko višine prejemkov. Pričakujemo lahko, da se bo razmerje med fiksnim in variabilnim delom nagrade začelo spreminjati v prid slednjega. Trenutno je višina plače odvisna predvsem od velikosti združbe, povprečne plače v podjetju ter števila let na tem položaju, zato so plače v Sloveniji premalo odvisne od uspeha. Kot poudarja Zupanova (2000, str. 128) kar 85 % osnovne plače ravnatelja predstavljajo fiksni elementi in če prištejemo še dodatke, se ta procent povzpne na 90 %.

Kodeksi (Bajuk, Kostrevec, 2003, str. 131) priporočajo združbam, da upoštevajo preglednost pri konceptu nagrajevanja in prejemkih, saj lahko tako preprečijo marsikatero očitko – še posebej morajo zagotoviti preglednost za delničarje. Ne smemo pa pozabiti niti na omejitve nagrad po individualnih pogodbah navzgor, da le-te ne dosegajo rekordnih višin.

Pri nas zaenkrat še vedno težko rečemo, da je nagrada ravnatelja eden izmed verodostojnejših pristopov k ocenjevanju uspešnosti, ki bi nam povedal več o njegovi dejanski uspešnosti. **Dohodki ravnatelja so najbolj odvisni od panoge**, v kateri se nahaja, in velikosti združbe. Močno pa je prisoten tudi **bivši sistem nagrajevanja**, v katerem je bila osnovna višina plače

fiksna in določena vnaprej. Vendar se vedno bolj uveljavlja sistem, kjer bodo ravnatelji nagrajeni na podlagi dejanskega prispevka k uspešnosti združbe.

#### 4. PRAKTIČNI PRIMER OCENJEVANJA USPEŠNOSTI GLAVNEGA RAVNATELJA V PODJETJU LIKO PRIS, D.O.O.

V teoretičnem delu diplomskega dela sem predstavila pristope, po katerih lahko ocenjujemo uspešnost ravnatelja, namen mojega praktičnega dela pa je prenesti te pristope v prakso. Za primer sem vzela ravnatelja slovenskega podjetja Liko Pris d.o.o., g. Miloša Puglja, in s pomočjo ankete preverila, katere pristope ocenjevanja uspešnosti uporabljajo nekateri udeleženci podjetja: lastniki, zaposleni, kupci in dobavitelji. Na podlagi intervjuja sem ugotovila tudi, katere pristope uporablja pri samoocenjevanju.

##### 4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA LIKO PRIS D.O.O.

Liko Pris d.o.o. je eno izmed vodilnih slovenskih podjetij za avtomatizacijo, računalništvo in informatiko s sedežem na Vrhniki. Prva izdelava računalniških sklopov in prvi razvoj elektronike za avtomatizacijo strojev segata že v leto 1979. Danes ima podjetje tri profitne centre: *skupino za računalniške sisteme*, ki se ukvarja s prodajo, vzdrževanjem ter sestavljanjem osebnih in prenosnih računalnikov. Program dopolnjujejo s ponudbo najrazličnejših elementov informacijske tehnologije (trdih diskov, tiskalnikov, magnetno – optičnih naprav Fujitsu, tiskalniških in terminalskih strežnikov ter nadzornih in opazovalnih sistemov Philips). *Skupina za poslovno informatiko* se ukvarja z razvojem informacijskih sistemov za celovito podporo poslovnim funkcijam, izgradnjo sistemov za podporo pri odločanju ter projektiranjem in uvajanjem sistemov za skupinsko delo v pisarniških okoljih. *Skupino za avtomatizacijo* tvorijo inženirji interdisciplinarnih znanj strojništva, elektrotehnike in računalništva, ki izdelujejo projekte na ključ, projekte s področja vodenja procesov v termoelektrarnah in hidroelektrarnah ter rešitve pri distribuciji in prenosu električne energije, plina, nafte, ... Njihovi največji dobavitelji so: Fujitsu Siemens Computers, DTK Computers, Fujitsu, Philips, Novell, Enterasys, Accrue Software, Microsoft, Konica Minolta, D-Link, Schneider Electric, Siemens, WillowGlen Systems, Endress+Hauser, WonderWare. Ker podjetje Liko Pris deluje predvsem na osnovi poslovanja s pravnimi osebami, so njegovi največji kupci državne ustanove (ministrstva, državni organi, šolstvo, pravosodje, carina, energetske sistemi ...) in podjetja.

Iz *organizacijske sheme* vidimo, da ima podjetje samo tri nivoje, kar omogoča veliko fleksibilnost pri komuniciranju (glej prilogo 2). V podjetju je zaposlenih 45 oseb (stanje na dan 31. 12. 2003) in imajo dve ravni managementa. V prihodnjih letih so si zadali *cilj*, da presežni del prihodkov dobijo od prodaje storitev na vseh treh področjih (računalniški, industrijski in informacijski sistemi), na slovenskem in tujem tržišču (Liko Pris, 2004). Njihova *vizija kakovosti* je, da v naslednjih petih letih postanejo visoko specializiran integrator informacijsko komunikacijskih tehnologij. Pri tem se želijo specializirati na projekte, ki bodo zahtevali

učinkovite rešitve povezovanja avtomatizacije, komunikacij in informacijske tehnologije med seboj (Poslovno poročilo, 2003).

V priložo 3 sem dodala bilanco stanja in izkaz poslovnega izida za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 na podlagi katerih se vidi kako je podjetje poslovalo v omenjenih letih. Na podlagi omenjenih izkazov sem tudi izračunala dobičkonosnost sredstev in kapitala. Podatki so popravljeni za inflacijo v omenjenih letih in tudi koeficienti so izračunani na podlagi teh preračunov.

Tabela1: Koeficient dobičkonosnosti kapitala in koeficient dobičkonosnosti sredstev za podjetje Liko Pris za obdobje v letih od 2001 do leta 2003 v SIT in v %.

Leto/ postavka	2000	2001	2002	2003
<b>Sredstva (SIT)</b>	1.034.526	755.430	891.075	711.045
<b>Kapital (SIT)</b>	340.046	270.171	245.108	235.259
<b>Dobiček (SIT)</b>	-21.978	-70.739	-7.108	16.273
<b>Koeficient dobičkonosnosti kapitala (%)</b>	/	-23,18	-2,76	6,78
<b>Koeficient dobičkonosnosti sredstev (%)</b>	/	-7,90	-0,86	2,03

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za podjetje Liko Pris d.o.o. v letih od 2000 do 2003 (priloga 3).

*Dobičkonosnost kapitala* pove, koliko denarnih enot dobička je ustvarila ena denarna enota kapitala. Koeficient dobičkonosnosti kapitala znaša v letu 2001 -23,18 %, v letu 2002 -2,76 %, v letu 2003 pa je že dosegel pozitivno vrednost in znaša 6,78 %. To pomeni, da je podjetje na 100 SIT kapitala v letu 2003 ustvarilo 7 sit dobička. Ta podatek kaže, da se stanje v podjetju izboljšuje: kapital je v letih 2001 in 2002 »delal« izgubo, v letu 2003 pa že dobiček, zato je tudi koeficient pozitiven. Taki rezultati so posledica izgube v letih 2001 in 2002 ter dobička v letu 2003. V letu 2002 glede na leto 2001 so se sredstva podjetja povečala, hkrati pa se je izguba podjetja zmanjšala, zato se je *koeficient dobičkonosnosti sredstev* izboljšal: v letu 2002 je že okoli 0 (-0,86), medtem ko je bil v letu 2001 negativen in je znašal -7,90. V letu 2003 pa je ta koeficient še višji in znaša 2,03. To je posledica zmanjšanja sredstev (veliko zmanjšanje zalog, poslovnih terjatev in obveznosti do virov sredstev) in pa velikega povečanja dobička. Kot sem omenila v teoretičnem delu, nam dobičkonosnost sredstev pokaže, koliko čistega dobička je združba dosegla na enoto vloženih sredstev. Združba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna).

Leto 2001 je bilo prelomno tudi zaradi zamenjave lastništva, saj je podjetje Liko Pris prešlo pod okrilje podjetja ADD. Podjetje Liko Pris so prevzeli v slabi situaciji (glej prilogo 3), saj je imelo v letu 2001 veliko izgubo. Vendar lahko že v naslednjem letu opazimo trend izboljšanja oz. zmanjšanje izgube, v naslednjem letu (2003) pa je podjetje Liko Pris že poslovalo z dobičkom. Vse omenjeno kaže (skupaj s predstavljenimi kazalniki) tudi na uspešnost ravnatelja, g. Miloša Puglja, ki je z uspešnim ravnateljevanjem podjetje Liko Pris iz izgube pripeljal v dobiček.

#### 4.1.1. PREDSTAVITEV GLAVNEGA RAVNATELJA PODJETJA LIKO PRIS D.O.O.

Miloš Pugelj je leta 1989 diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko in računalništvo. Že tekom študija je štiri leta učil na Viški gimnaziji in si tako pridobil številne izkušnje, ki so mu koristile kasneje pri ravnateljevanju. Zato je še danes gost številnih konferenc, predavanj in okroglih miz. Nato je ustanovil lastno podjetje, ki se je ukvarjalo z informacijskimi tehnologijami. Leta 1994 je prišel v Liko Pris, kjer ravnateljuje še danes. Večja prelomnica v času njegovega ravnateljevanja je bilo leto 2001, ko je prešlo podjetje iz lastništva podjetja Liko d.d. v roke podjetja ADD d.o.o. Gospod Pugelj je uspešno kljuboval vsem spremembam in podjetje popeljal med uspešnejše v slovenskem prostoru (Intervju z ravnateljem, 2004).

#### 4.1.2. PREDSTAVITEV LASTNIKA – PODJETJE ADD D.O.O.

Podjetje ADD d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992 in ima danes več kot 50 zaposlenih v Velenju in Ljubljani. Deluje v isti panogi kot podjetje Liko Pris, njihova dejavnost pa obsega štiri področja: svetovanje, strojno in programsko opremo, kompleksne rešitve na področju informacijske tehnologije, tehnično podporo informacijskim sistemom in izobraževanje. Njihovi največji partnerji so: HP, Microsoft, Intel, Oracle, Cisco, ProClarity, Mathsoft (ADD, 2004).

ADD je od leta 2001 tudi 100 % lastnik podjetja Liko Pris d.o.o. Za nadzor podjetja imajo ustanovljen nadzorni svet in skupščino. Lastniki so izrazito naložbeno usmerjeni, zato zasledujejo predvsem cilj maksimiranja deleža v dobičku. Ker imajo zelo visoko stopnjo zaupanja v ravnateljstvo, ADD-jevi ravnatelji niso aktivno udeleženi pri ravnateljevanju v podjetju Liko Pris, zato ob prevzemu tudi niso izvajali kadrovske spremembe. Zavzemajo bolj svetovalno vlogo, politika ravnateljevanja pa jih ne zanima v podrobnosti. Poleg tega je delo v podjetju Liko Pris d.o.o. postavljeno na višjem nivoju, ker imajo vse procese standardizirane in informacijsko ustrezno podprte. Naložba je varna in lastnikom ponuja možnost »prebega« v primeru, če bi se razmere v podjetju ADD poslabšale (Intervju z ravnateljem, 2004).

#### 4.2. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI GLAVNEGA RAVNATELJA PODJETJA LIKO PRIS D.O.O.

Ocenjevanja sem se lotila z vidika različnih skupin udeležencev: lastnikov, zaposlenih (ravnatelji drugega nivoja), kupcev, dobaviteljev in kako svoje delo ocenjuje sam. Zanimalo me je predvsem, kako posamezne skupine udeležencev ocenjujejo ravnateljevanje g. Puglja in katere pristope pri tem uporabljajo. Ugotovila sem, da kombinirajo več pristopov, da dobijo bolj objektivno oceno, hkrati pa so jim različni pristopi tudi različno pomembni. Metodologija zajema analizo finančnih rezultatov, ankete, intervjuja ter interne vire podjetja.

#### 4.2.1. PREDSTAVITEV METODOLOGIJE

Za izvedbo raziskave sem se odločila, ker sem hotela ugotovit, katere pristope oz. kombinacije pristopov uporabljajo posamezni udeleženci pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja, g. Puglja, in kako se ocenjuje sam. Oceno **lastnikov** in **samoocenjevanja** sem podala na podlagi polstrukturiranega intervjuja, ki sem ga izvedla z g. Pugljem in je trajal dve uri in pol. Vprašanja so se nanašala na poslovanje podjetja, odnos z lastnikom ter samoocenjevanje g. Puglja glede na pristope, ki sem jih obravnavala v diplomskem delu.

**Kupcem, dobaviteljem in ravnateljem druge ravni** sem poslala anketo (primer ankete v prilogi 4) in dobila 12 izpolnjenih. Izvedla sem jo ob pomoči g. Puglja, ki mi je omogočil, da sem prišla v stik z njihovimi dobavitelji in kupci. Anketo so dobili po elektronski pošti (poslana je bila 10 kupcem in 10 dobaviteljem), **ravnateljem druge ravni** (v podjetju je 6 ravnateljev druge ravni, vročena je bila vsem šestim) pa je bila izročena v roke. Vrnjene sem dobila 3 ankete od dobaviteljev, 5 od kupcev in 4 od ravnateljev druge ravni. Anonimnost sem zagotovila s tem, da so mi izpolnjeno anketo lahko vrnilo po navadni pošti oz. jo oddali na sedežu podjetja v posebej za to pripravljeno škatlo. Zavedati se moramo, da je tako malo število izpolnjenih anket pričakovano, saj njihovi kupci niso fizične, ampak pravne osebe. Enaka situacija je tudi pri dobaviteljih.

Vsebina ankete je zajela vse pristope, ki sem jih obravnavala tekom diplomskega dela. Z odgovori na prvo vprašanje sem ugotovila v katero skupino udeležencev podjetja spada anketiranec. Na podlagi tega, sem nato razvrstila ankete in se lotila nadaljnje obdelave. Z drugim in tretjim vprašanjem sem želela ugotoviti, katere pristope anketiranci uporabljajo pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja in kako jih rangirajo. Četrto, peto in šesto vprašanje so vprašanja odprtega tipa. Z njimi sem pokrila pristope k ocenjevanju uspešnosti ravnatelja na podlagi lastnosti, vrednot ter družbene odgovornosti in etičnosti ravnatelja. Sedmo vprašanje sem zasnovala na podlagi Likertove lestvice in anketirance prosila, da posamezne odgovore ocenijo z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo malo (nepomembno, neuspešno), 5 pa zelo veliko (zelo pomembno, zelo uspešno). Znotraj tega vprašanja sem zajela naslednje pristope: ocenjevanje na osnovi uspešnosti podjetja (vprašanja: 4, 5 in 6), ocenjevanje na osnovi ustreznega ravnanja (vprašanja od 7 do 17), ocenjevanje na osnovi vrednot (vprašanje 18), ocenjevanje s postavitvijo ciljev (vprašanja od 1 do 3), ocenjevanje na osnovi uravnoveženega sistema kazalnikov (vprašanja: 4, 5, 6, 11, 12 in 22) in ocenjevanje na osnovi družbene odgovornosti in etičnosti ravnatelja (vprašanje 24). Ker se področja pri nekaterih pristopih pokrivajo, sem vprašanje zastavila le enkrat, pri interpretaciji pa sem jih uvrstila k vsem, ki so to zahtevali. Znotraj sedmega vprašanja se pojavi tudi nekaj vprašanj odprtega tipa kot npr. kako g. Pugelj motivira svoje zaposlene (vprašanje 13), na kakšen način meri zadovoljstvo zaposlenih (vprašanje 14) ter kakšna je njegova vloga pri poudarjanju zadovoljstva kupcev in notranjih izboljšav (vprašanja 21 in 23). Rezultati ankete so predstavljeni v prilogi 5.

Obravnavala sem vse prispele ankete. Pri vprašanih odprtega tipa, sem navedla vse odgovore (v primeru, da so se ponovili le enkrat), pri sedmem vprašanju, pa sem izračunala povprečja ocen znotraj posamezne skupine udeležencev.

V nadaljevanju sledi prikaz rezultatov ankete po posameznih pristopih. Znotraj posameznega pristopa sem analizirala odgovore različnih skupin udeležencev. Njihova mnenja so izražena na podlagi izračunanih povprečnih ocen in opisnih odgovorov.

#### 4.2.2. OCENJEVANJE NA OSNOVI USPEŠNOSTI PODJETJA

V največjem obsegu se pristopa k ocenjevanju uspešnosti na osnovi uspešnosti podjetja poslužujejo lastniki podjetja, veliko pa težo mu dajejo tudi g. Pugelj ter dobavitelji in kupci. Najmanj pomemben pa se je zdel ravnateljem druge ravni podjetja (glej rezultate ankete v prilogi 5).

**Lastniki** se pri ugotavljanju doseženih ciljev (ki jih določijo v planu in nato ugotavljajo ravnateljevo doseganje le-teh), naslanjajo predvsem na računovodske podatke. Preko njih spremljajo dobičkonosnost sredstev in višino izplačanega deleža v dobičku (tudi uspešnost g. Puglja je ocenjena na podlagi teh dveh). Višina izplačila deleža v dobičku se določi na podlagi predloga g. Puglja: on predlaga nadzornemu svetu, ta pa naprej skupščini, ki ima pri izplačani višini zadnjo besedo. Ker pa lastniki na podjetje Liko Pris gledajo kot na dolgoročno naložbo, zaenkrat še ne pričakujejo ekstremnih izplačil. **Samoocenjevanje:** g. Pugelj računovodske podatke spremlja vsak dan (npr. dnevni promet, zalogo ...), tedensko, mesečno in seveda tudi letno (primer spremljanja je prikazan v prilogi 6). Na tak način redno sledi uspešnosti posameznih oddelkov ter tudi sam določa svojo uspešnost. Na prvi pogled se mogoče zdi, da v podjetju uporabljajo pristop **EVA**, vendar g. Pugelj zanika tako mišljenje, saj je EVA namenjena predvsem delniškim družbam. Res je, da lastniki v prvi vrsti gledajo na izplačilo deleža v dobičku, a kot sem že omenila, še ne pričakujejo visokih izplačil. Poleg tega je g. Pugelj mnenja, da način ocenjevanja uspešnosti po EVA ne podpirala dolgoročnih naložb, ampak poudarja le višino dividende, na račun izgube dolgoročne uspešnosti podjetja (Intervju z ravnateljem, 2004). **Dobavitelji** so navedli, da je finančna uspešnost podjetja za ocenjevanje uspešnosti ravnatelja nujno potrebna, da je podjetje Liko Pris finančno zelo stabilno in da k temu veliko prispeva g. Pugelj. Nekoliko nižje povprečne ocene so bile za iste postavke podane s strani **kupcev in podrejenih ravnateljev**, vendar je bila vseeno najnižja povprečna ocena 4, kar je še vedno zelo visoko. Zanimivo je, da so ravnatelji dali najnižjo povprečno oceno ravno pomembnosti finančne uspešnosti za ocenjevanje uspešnosti ravnatelja. To kaže na dejstvo, kako pomembno je, da ravnatelj pri ravnateljstvu upošteva tudi interese zaposlenih (glej rezultate ankete v prilogi 5).

#### 4.2.3. OCENJEVANJE NA OSNOVI LASTNOSTI USPEŠNIH RAVNATELJEV

Kot sem omenila že v teoretičnem delu, je spisek lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni ravnatelji, zelo dolg. Na podlagi ankete lahko rečem, da se tega pristopa poslužujejo predvsem zaposleni oz.



**ravnateljji druge ravni** v podjetju, vsi ostali udeleženci pa mu niso namenili večje pozornosti. Taki odgovori so pričakovani, saj so ravnateljji druge ravni tisti, ki z g. Pugljem delajo vsak dan in zanje je pomembno, da ima lastnosti, ki so potrebne za dobrega nadrejenega. Ostali udeleženci z njim niso nujno v vsakodnevnem stiku, tako da vseh lastnosti sploh ne opazijo. Kljub temu lahko na podlagi odgovorov rečem, da so posebej izpostavili: motiviranost, odgovornost, vplivnost, zaupanje in znanje (podrobnejši odgovori so navedeni v prilogi 5).

#### 4.2.4. OCENJEVANJE NA OSNOVI USTREZNEGA RAVNANJA

Zanimivo je, da so se tudi za ta pristop v večini odločili ravnateljji druge ravni podjetja, vendar so na podlagi njega g. Puglju prisodili nižje ocene kot drugi udeleženci. Ostali udeleženci pristopa niso posebej izpostavljali, a so g. Puglju dali zelo visoke ocene. Velik pomen mu daje tudi g. Pugelj pri samoocenjevanju, finančnemu delu ter planiranju in kontroli, pa se posvetijo tudi lastniki. Ocenjevanje na osnovi ustreznega ravnanja se močno povezuje tudi z MBO, ki ga bom obravnavala v nadaljevanju.

Pri **samoocenjevanju** g. Pugelj spremlja vse vrste ravnanja, ki sem jih omenila v teoretičnem delu. *Planiranje in kontrola stanja* se začeta že pri sestavi letnega plana v podjetju, ki poteka od 2 do 3 mesece in obsega: predračun uspeha, predračun stanja, strategije, strateške usmeritve, poslovne politike, gibanja trga, finančno politiko, cilje po programih, oddelkih, po vodjih področij, plan izobraževanja, kakovosti ... Najprej svoje plane predložijo vodje področij, ti se združijo v plane oddelkov, nato pa se oblikuje skupni plan. G. Pugelj aktivno sodeluje pri sestavljanju teh planov in tudi pri preverjanju njihovega doseganja. Uresničevanje se spremlja kvartalno in po sistemu zadnjih 12 mesecev (s čimer izloči vpliv sezonskih nihanj). Ta del pristopa spremljajo tudi **lastniki**, saj so rezultati ponavadi prikazani v bilanci stanja. Uspešnost g. Puglja se kaže tudi v uspešnem *organiziranju* virov, določanju zadolžitev, odgovornosti, uporabljanju avtoritete, diferenciaciji in koordinaciji. G. Pugelj posebej zagovarja organizacijsko strukturo, ki jo ima podjetje, saj pravi, da omogoča fleksibilnost in da informacije hitro krožijo (glej prilogo 2). Zelo podrobno se g. Pugelj loteva tudi *obravnavanja informacij*, saj se poslužuje različnih notranjih (uspešnost posameznega oddelka, letni razgovori z zaposlenimi, intranet) in zunanjih informacij (sledenje panogi, vsakodnevnim dogodkom, trendom, analize zadovoljstva kupcev, dobaviteljev, spremljanje objav v medijih o podjetju in konkurenci ...). Z velikim poudarkom na izobraževanju skrbi za *rast in razvoj zaposlenih* ter jih *motivira* tako s finančnimi in nefinančnimi stimulacijami (2–3-krat letno organizira druženje zaposlenih, pohvale, letni razgovori ...). *Reševanje strateških problemov* pa se kaže v vpeljanosti BSC in osebnimi pogovori (Intervju z ravnateljem, 2004). **Dobavitelji** so vsa področja ocenili visoko, še posebej pa izstopajo (povprečje ocen je 5) uspešno postavljanje in doseganje planov, organiziranje, iskanje strateških rešitev, poudarjanje zaposlenih in dodatnega izobraževanja. Tudi **kupci** so ta podvprašanja ocenili zelo visoko (v večini je povprečna ocena 4,8), najvišje ocene pa so prisodili uporabi različnih virov informacij in pomenu dodatnega izobraževanja zaposlenih. Pravijo tudi, da g. Pugelj za motiviranje zaposlenih uporablja variabilno nagrajevanje ter da meri zadovoljstvo zaposlenih s stalnimi razgovori, tudi neformalnimi. **Ravnateljji druge ravni** so med vsemi anketiranci v povprečju dali nižje ocene, vendar kljub temu znaša povprečje 4, kar je še vedno

visoka ocena. V Slabše je ocenjena le uspešnost g. Puglja pri reševanju konfliktov, kjer je povprečna ocena 3,5. Napisali so tudi, da g. Pugelj motivira svoje zaposlene z osebno oceno, pogovori in nagrajevanjem (glej rezultate ankete v prilogi 5).

#### 4.2.5. OCENJEVANJE NA OSNOVI VREDNOT

Pristop k ocenjevanju uspešnosti ravnateljev na osnovi vrednot je najpomembnejši za neposredno podrejene ravnatelje. Pri rangiranju so ta pristop uvrstili na drugo mesto. Pomemben se zdi tudi lastnikom in g. Puglju, ki ga uporablja pri samoocenjevanju. Ostali udeleženci pristopa niso posebej izpostavljali, so pa kljub temu navedli nekaj vrednot.

V Liko Prisu sledijo naslednjim vrednotam (**samoocenjevanje**): zaupanje, pošten odnos do vseh udeležencev, samoiniciativnost. Ravno zaradi zaupanja **lastniki** g. Puglju puščajo odprte roke glede uporabe različnih pristopov in načinov ravnateljevanja. Ne spuščajo se v podrobnosti, saj mu zaupajo, da bo deloval v skladu z njihovimi cilji (dobičkonosnost sredstev) in uspešnostjo celotnega podjetja. Vrednote obeh podjetij so se ujemale že pred prevzemom, tako da na tem področju niso imeli večjih težav (Intervju z ravnateljem, 2004). Odgovori **dobaviteljev, kupcev** in **ravnateljev druge ravni** se ne razlikujejo veliko. Vsi so poudarili pomen skrbi za zaposlene, izobraževanje, zadovoljstvo udeležencev, korektni odnos in spoštovanje dogovorjenega. Vsem (dobaviteljem, kupcem in ravnateljem), se zdijo vrednote podjetja zelo usklajene s tistimi, ki jim sledi g. Pugelj (glej rezultate ankete v prilogi 5).

#### 4.2.6. OCENJEVANJE S POSTAVITVIJO CILJEV (MBO)

Pristop k ocenjevanju uspešnosti s postavitvijo ciljev je zelo pomemben predvsem za lastnike, za samoocenjevanje g. Puglja, dobavitelje in kupce. Ravnatelji druge ravni tega vidika niso posebej izpostavljali.

Cilji se v podjetju vsako leto postavljajo na vseh nivojih in se tudi redno pregledujejo. Na podlagi teh dosežkov nato **lastniki** ocenijo uspešnost g. Puglja. Letni plan vedno dobi v potrditev nadzorni svet Liko Prisa, ki je imenovan s strani skupščine (lastniki). G. Pugelj se nato mesečno sestaja z lastniki, kjer poroča o pomembnih dogodkih, kupcih, dobaviteljih, situaciji na trgu ter uresničevanju plana. Hkrati je to priložnost za obe podjetji, da si medsebojno izmenjata izkušnje in pomembne informacije, saj obe delujeta v isti panogi. Tudi g. Pugelj (**samoocenjevanje**) si vsakoletno postavi cilje in nato preverja njihovo uresničitvev (Intervju z ravnateljem, 2004). **Dobavitelji** menijo, da g. Pugelj zelo uspešno vključuje zaposlene v postavljanje ciljev in da je uspešen tudi pri njihovem uresničevanju (povprečne ocene so 5). Povprečne ocene **ravnateljev druge ravni** so nekoliko nižje (4), najvišje pa vrednotijo uspešnost g. Puglja pri postavljanju in vključevanju zaposlenih pri postavljanju ciljev. **Kupci** so najvišje ocenili (povprečne ocene so 5) uspešnost pri postavljanju ciljev in njihovem uresničevanju (glej rezultate ankete v prilogi 5).

#### 4.2.7. OCENJEVANJE NA OSNOVI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV (BSC)

Na podlagi intervjuja sem ugotovila, da je pristop uravnoveženega sistema kazalnikov pomemben predvsem za samoocenjevanje g. Puglja, anketa pa je pokazala, da pristopu posvečajo pozornost tudi kupci in dobavitelji. Lastniki in zaposleni se omenjenega pristopa ne poslužujejo (glej rezultate ankete v prilogi 5).

G. Pugelj (**samoocenjevanje**) je zelo ponosen na vpeljavo **BSC** in pravi, da so ga pripeljali do čisto vsakega oddelka oz. strateške enote v podjetju ter da predstavlja podlago za mesečno oceno vseh vodij. Kazalnike spremljajo mesečno, nekatere celo dnevno (npr. promet, število klicev, število reklamacij, opravljenih posegov...). *Finančni vidik* se spremlja dnevno in mesečno in ravno na podlagi teh izkazov je, kot sem že omenila pri ocenjevanju s strani lastnikov, ocenjen tudi g. Pugelj. *Zadovoljstvo strank* (glej kazalnike v prilogi 6) se ravno tako preverja dnevno in mesečno. Na vsakih 6 mesecev do enega leta pa opravijo tudi intervjuje o zadovoljstvu z izdelki in storitvami. *Vidik notranjih poslovnih procesov* se ravno tako preverja sproti. V podjetju imajo štiri poslovne procese (distribucija opreme, inženiring, servisna dejavnost, razvoj) in za vsakega od njih imajo kvalitativne in kvantitativne kriterije, ki jih nenehno spremljajo in izboljšujejo. Zagotavljajo tudi veliko po-nakupnih storitev, kjer se trudijo, da je odzivni čas čim krajši. *Vidik učenja in rasti* spremljajo in planirajo za vsakega posameznika posebej. Izdelujejo izobraževalne programe za posameznikovo strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje nekaterih veščin (npr. retorika, pogajanje ...). **Lastniki** se z drugimi postavkami razen s finančnim vidikom ne ukvarjajo, kar sem pri analizi že napisala. Za kupce in zaposlene organizirajo različne oblike spoznavanja, neformalnega druženja kot npr.: Liko Pris Ski open, Tenis Open, izleti, strokovna izobraževanja (Intervju z ravnateljem, 2004)... Tako **dobavitelji** in **ravnatelji druge ravni** kot tudi **kupci** so vprašanja v anketi iz področja BSC ovrednotili zelo visoko in vse vidike, ki spadajo pod to oceno, ocenili s 5, le vidiku notranjih izboljšav so kupci namenili povprečje 4,8. Dobavitelji navajajo, da je vloga g. Puglja pri zadovoljevanju kupcev usmerjevalna, pri vidiku notranjih izboljšav pa je spodbujevalec. Ravnatelji pa, da je pomembno njegovo aktivno sodelovanje v sistemu vodenja kakovosti, usmerjanju, koordinaciji, kontroli, preverjanju, ustvarjanju pozitivnega mnenja ter da mora biti iniciator, skrbeti za pozitivno klimo, da mora koordinirati in usmerjati (glej rezultate ankete v prilogi 5).

#### 4.2.8. OCENJEVANJE NA OSNOVI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN ETIČNOSTI RAVNATELJA

Pristop ocenjevanja na podlagi družbene odgovornosti in etičnosti ravnatelja spremljajo predvsem dobavitelji in kupci. G. Pugelj mu ravno tako daje velik pomen, medtem ko zaposleni in lastniki uporabo tega pristopa niso posebej navedli (glej rezultate ankete v prilogi 5).

G. Pugelj (**samoocenjevanje**) se zavzema tudi za družbeno odgovorno ravnanje in zato se Liko Pris vključuje v številne aktivnosti lokalne skupnosti. Te so še posebej pomembne, saj je Vrhnika manjši kraj in za boljši ugled podjetja je takšno ravnanje nujno. Zato ni čudno, da jih lahko zasledimo kot sponzorje različnih dejavnosti in prireditev, ki so v korist lokalni skupnosti, kot

npr. gasilsko, ribiško društvo, mladinske organizacije, športna društva, invalidske dejavnosti... Etičnost njihovega poslovanja pa se kaže v zaupanju **lastnikov**, ki mu, kot sem že omenila, pri ravnateljevanju dajejo popolnoma proste roke (Intervju z ravnateljem, 2004). Najnižjo oceno (4) smo mu prisodili **dobavitelji** in **ravnatelji druge ravni**, **kupci** pa so mu dali povprečno oceno 4,8 (glej rezultate ankete v prilogi 5).

#### 4.3. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

Rezultate raziskave lahko strnemo v nekaj glavnih ugotovitev glede uporabe različnih pristopov k ocenjevanju uspešnosti ravnateljev s strani različnih skupin udeležencev. **Lastniki** pri ocenjevanju uspešnosti g. Puglja uporabljajo predvsem dva kriterija: MBO oz. ocenjevanje s postavitvijo ciljev in pristop ocenjevanja na osnovi uspešnosti podjetja. Najbolj jih zanimajo računovodski podatki, gledajo predvsem na dobičkonosnost sredstev in višino izplačanega deleža v dobičku ter v kakšni meri so bili planirani rezultati doseženi. Vsi ostali pristopi so upoštevani v manjšem obsegu oz. jih zanemarijo, ker so bili finančni rezultati do sedaj vedno zadovoljivi. V primeru, da bi šlo podjetju slabše, bi se gotovo posluževali tudi ostalih, saj bi skušali ugotoviti, zakaj je do tega prišlo. Dokler pa bo podjetje dosegalo zahtevano dobičkonosnost sredstev, bodo pustili g. Puglju dovolj manevrskega prostora za še tako uspešno ravnateljevanje, kot ga je izvajal do sedaj. Kljub temu, da lastniki ne uporabljajo veliko kriterijev, je g. Pugelj pri **samoocenjevanju** bolj celovit. Na podlagi intervjuja sem ugotovila, da se poslužuje skoraj vseh pristopov, ki sem jih predstavila tekom diplomskega dela – pristop k ocenjevanju uspešnosti na osnovi uspešnosti podjetja, MBO, ocenjevanje na osnovi ravnanja, BSC, velik poudarek pa daje tudi vrednotam ter družbeni odgovornosti in etičnosti. Posveča se vsem udeležencem podjetja, kar so potrdili tudi rezultati ankete. Anketirani **dobavitelji** so pri izpolnjevanju ankete pristope različno razvrstili, a na prva tri mesta so vsi postavili (drugačen vrstni red) doseganje postavljenih ciljev, uravnotežen sistem kazalnikov in finančne izkaze. Zanimivo je, da so pri naslednjem vprašanju, ko so izbirali, katere pristope bi upoštevali, označili vse pristope razen tistih, ki poudarjajo bolj »mehke vidike« podjetja (vrednote ter družbene odgovornosti in etičnega odnosa). Za njih so torej v prvi vrsti pomembni številčni rezultati oz. konkretne številke. **Kupci** so poudarili, da je pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja pomembno upoštevati doseganje postavljenih ciljev in mehkejših dejavnikov, kot so lastnosti ravnatelja ter družbeno odgovoren in etični odnos. Zanimivo je, da so pri dveh anketirancih (kupcih) vrednote padle čisto na zadnje mesto. Odgovori **neposredno podrejenih ravnateljev** so bili pričakovani, saj so vsi na prva mesta postavili mehkejše dejavnike, kot so lastnosti, vrednote in ravnanje ravnatelja (glej tabelo 2).

Rangiranje pristopov je prikazano v tabeli 2. Vidimo lahko, da vsi pristopi niso rangirani, saj je bilo to zaradi preveč različnih odgovorov na nekaterih mestih nemogoče (npr. pri dobaviteljih). Pri kupcih in ravnateljih druge ravni je bilo rangiranje možno le za prva mesta, nato pa so se odgovori preveč razlikovali, da bi lahko posamezni pristop uvrstila na določeno mesto. Sem pa v tabeli pustila oznako, tako da se vidi, da udeleženci pristop pri ocenjevanju vseeno uporabljajo. Ker g. Pugelj pri samoocenjevanju uporablja vse pristope in jim skuša posvečati enako pozornost, jih ni rangiral.

Tabela 2: Uporaba posameznih pristopov ocenjevanja uspešnosti ravnateljev s strani različnih udeležencev podjetja Liko Pris in njihovo rangiranje.

Udeleženci/ pristopi	Lastniki	Samoocenjevanje	Kupci	Dobavitelji	Ravnatelji druge ravni
Finančni izkazi	X (2)	X	X (4)	X	X
Lastnosti			X (2)		X (1)
Vrednote		X			X (2)
Ravnanje ravnatelja		X			X (3)
Doseganje ciljev	X (1)	X	X (1)	X	X
Uravnotežen sistem kazalnikov		X	X	X	
Družbeno odgovoren in etičen odnos		X	X (3)		

Vir: Rezultati ankete v prilogi 5.

Na podlagi končne analize lahko rečem, da je g. Pugelj dobil zelo dobre ocene za svoje ravnateljevanje. Povprečne skupne ocene posameznih udeležencev so: dobavitelji 4,8, ravnatelji 4 in kupci 4,7. Splošne ocene ravnateljevanja g. Puglja pa so bile: dobavitelji 5, ravnatelji 4, kupci 5. Odgovori posameznih udeležencev znotraj skupin se med seboj niso močno razlikovali. Po eni strani kaže to na veliko uspešnost g. Puglja, hkrati pa je to posledica majhnega števila izpolnjenih anket. Na podlagi intervjuja sklepam, da je tudi sam zadovoljen s svojim načinom dela, enako pa lahko trdim za lastnike, ki mu s svojim zaupanjem izražajo zadovoljstvo. Izrazim lahko le še željo, da bo tako uspešen tudi v prihodnosti.

## 5. SKLEP

Ravnatelji so kapitani združbe, odgovarjajo za njeno dobro ali slabo poslovanje, delujejo v smeri skupne koristi oz. koristi čim večjega števila udeležencev združbe in so na podlagi doseženih rezultatov tudi ocenjeni. Ravno različni interesi ravnatelja pogosto pripeljejo do dileme, čigave upoštevati oz. čigavi so pomembnejši. Z isto problematiko se srečajo tudi ocenjevalci, saj je težko določiti, s čigavega vidika naj se lotijo ocenjevanja in kateri pristop naj pri tem uporabijo, da bi zajeli želje vseh in podali čim bolj splošno oceno. Problematika pravilnega, objektivnega in dovolj reprezentativnega ocenjevanja je sicer prisotna na vseh ravneh v združbi, a ko se posvečamo ocenjevanju vodilnih ravnateljev, je to še toliko težje. Zato se pojavlja potreba po sistematičnem pristopu, ki nas bo pripeljal do pravih zaključkov in nam dal primerno osnovo za nagrajevanje.

Če želimo doseči reprezentativnost ocenjevanja, moramo kombinirati več pristopov. Kot osnovo lahko uporabimo konkretne številke oz. izračunamo kazalnike, ki nam o uspešnosti poslovanja podajo neko splošno sliko. Vendar se moramo zavedati, da ti podatki predstavijo le del uspešnosti ravnatelja in nam podajo preozko sliko. Zaradi omenjenega moramo nujno uporabiti še nekatere druge pristope. Lahko se lotimo ocenjevanja uspešnosti na osnovi ustreznega ravnanja ravnatelja

in pregledamo njegovo uspešnost pri planiranju, kontroliranju, organiziranju, obravnavanju informacij, skrbi za rast in razvoj, motiviranju, premagovanju konfliktov in reševanju strateških problemov. Pomembno je tudi, da pregledamo cilje, ki si jih je ravnatelj zastavil in njihovo uresničitev. Vsekakor je potrebno zavzeti celostni pristop in se ocenjevanja lotiti z več vidikov (kot npr. to zahteva BSC). Kakorkoli pa ocenjujemo, ne smemo pozabiti na mehke dejavnike v združbi in se posvetiti tudi lastnostim ravnateljev in vrednotam, ki jih vodijo pri njihovem delu ter upoštevati pomen družbene odgovornosti in etičnosti ravnatelja. Pri tem moramo gledati z vidika različnih udeležencev, katerih interese mora ravnatelj pri svojem vsakdanjem delu upoštevati in jih skušati kar najbolj zadovoljiti. Z njimi mora vzpostaviti ustrezno komunikacijo, biti do njih pošten in odkrit, saj tako ne bo prišlo do izkrivljanja pomembnih informacij in slabe volje. Zavedati se je potrebno, da združba ne obstaja sama zaradi sebe, ampak da deluje z namenom zadovoljevanja potreb različnih udeležencev, ki se takih ocen tudi najpogosteje poslužujejo. Lahko so to lastniki, ki se odločajo o višini nagrade za ravnatelja in skrbijo za lastne vloške ali pa zaposleni, ki jih zanima kakšna bo njihova prihodnost v združbi. Dobavitelji in kupci si želijo, da bi bilo njihovo poslovanje uspešno tudi v prihodnosti, širše okolje pa skuša s pomočjo združbe izboljšati kakovost življenja. Kdo vse se vključuje v ocenjevanje ravnatelja, je odvisno od velikosti in oblike združbe ter interesa posameznih udeležencev.

Kdorkoli se loteva ocenjevanja, mora biti pozoren na doseganje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Oboji morajo biti med seboj usklajeni in voditi združbo v dolgoročen razvoj in obstanek na trgu. Zato je pomembno, da sta pri motiviranju in nagrajevanju vodilnega ravnatelja vključena tako dolgoročni kot kratkoročni sistem nagrajevanja, priporočljivo pa je, da ima ravnatelj tudi lastniški delež v združbi, ki ji ravnateljuje. Vse to naj bi ga spodbudilo k doseganju zastavljenih ciljev, k veliki osebni zavzetosti, dolgoročnemu obstoju in razvoju združbe.

Temeljna ugotovitev diplomskega dela je, da je potrebno pristope med seboj kombinirati, pri tem pa do posameznih pristopov pristopiti kritično ter se zavedati dobrih in slabih strani posameznega izmed njih. Na tak način lahko izluščimo tisto najboljše in pridemo do objektivne ocene, ki predstavlja osnovo za sprejemanje nadaljnjih odločitev. Kljub temu, da je kombiniranje pristopov priporočeno, pa se v praksi taki nameni vse prevečkrat izjalovijo. Vzroke lahko iščemo v pomanjkanju časa, znanja, denarja ali pa omejenosti ocenjevalca, saj ga včasih zanima samo ena postavka in dokler je s to zadovoljen, se v ostale sploh ne spušča. Zaključim naj z mislijo, da je ravnateljevanje zelo zahteven in kompleksen poklic, z velikim vplivom na uspešnost združbe, in prav zato je njihovo uspešnost tako težko, a hkrati nujno potrebno ocenjevati.

## LITERATURA

1. Bajuk Jože, Kostrevc Denis: Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi – izkušnje za Slovenijo. Ljubljana : Združenje Manager, 2003. 154 str.
2. Bateman S. Thomas, Snell Scott: Management Competing in the New Era. 5th edition, Boston : McGraw – Hill/Irwin, 2002. 610 str.
3. Berlogar Janko: Slovenski menedžment in organizacijska etika. Organizacija, Kranj, 1999, 4, str. 205–214.
4. Copeland Tom, Koller Tim, Murrin Jack: VALUATION Measuring and Managing the Value of Companies. Canada : John Wiley Sons, 1996. 550 str.
5. Czarnecki Mark T.: Managing by Measuring. New York : Amacom, 1998. 271 str.
6. Denny Richard: Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik d. d., 1997. 184 str.
7. Dubrin J. Andrew: Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. Fourth edition. New York, Boston : Houghton Mifflin, 2004. 538 str.
8. Feltham A. Gerald, Xie Jim: Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations. The Accounting Review, Sarasota, 1994, 3, str. 429 – 453.
9. Gorg Bernhard: Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
10. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
11. Hunsaker L. Phillip: Training in Management Skills. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 522 str.
12. Ivanko Štefan, Kajzer Štefan, Špindler Jože: Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor : Ekonomsko-Poslovna fakulteta, 1990. 204 str.
13. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnotežen sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
14. Kocbek Marijan: Zakon o gospodarskih družbah (vključno z novelo ZGD-F). Ljubljana : GV Založba, 2001. 476 str.
15. Koradžija Nataša: Nadzorni sveti pod vplivom uprav. Manager, Ljubljana, 2003, 2, str. 58.
16. Kovač Jure, Jesenko Manca: Vrednote in stili vodenja managerjev v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 2004, 4, str. 213–221.
17. Lahovnik Matej: Ponuja EVA kislo jabolko?. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 13.10.2003, str. 46.
18. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1987. 356 str.
19. Megušar Alojz: Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 107 str.
20. Mesner-Andolšek Dana: Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1995. 213 str.
21. Mintzberg Henry: Mintzberg on Management. New York : The Free Press, 1989. 418 str.
22. Moller Claus: Employeehip. New York : TMI Publishing A/S, 1992. 192 str.
23. Morse J. John, Wagner R. Francis : Measuring the Process of Managerial Effectiveness. Academy of Management Journal, Los Angeles, 21(1978), 1, str. 23–35.

24. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
25. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
26. Northouse Peter Guy: Leadership: Theory and Practice. Third edition. Thousand Oaks (CAL) : Sage, cop., 2004. 343 str.
27. Oakland S. John: Total Organizational Excellence. Oxford : Butterworth Heinemann, 1999. 271 str.
28. Ott J. Steven: Classic Readings in Organizational Behavior. Third edition. Belmont (CA) [etc.] : Thomson/Wadsworth, cop., 2003. 514 str.
29. Pučko Daniel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
30. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
31. Pučko Daniel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
32. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 298 str.
33. Rossi Peter Henry, Freeman E. Howard: Evaluation: A Systematic Approach. 5<sup>th</sup> edition. Newbury Park, London : Sage Publication, 1993. 488 str.
34. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
35. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: Management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Ljubljana, 1996, 1, str. 5–18.
36. Rozman Rudi: Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. Organizacija, Ljubljana, 1999, 4, str. 185–191.
37. Rozman Rudi: Relationship Between Management and Leadership. Workshop on Leadership Research. EIASM, Oxford, 2002, str 1–16.
38. Schein H. Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1999. 199 str.
39. Schermerhorn R. John Jr., Chappell S. David: Introducing Management. Wall Street Journal Series. New York : John Wiley & Sons cop., 2000. 271 str.
40. Sherwin S. Douglas: Management of Objectives. Harvard Business Review, Harvard, 1976, 5, str. 149–160.
41. Slapničar Sergeja: Pogodba, ki učinkuje. Manager, Ljubljana, 2003, 12, str. 60.
42. Slokar Tonja: Sapa lastnikov piha za ovratnik. Manager, Ljubljana, 2000, 1, str. 12.
43. Sočič Mirko: Gospodarsko pravo. Ljubljana : Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola, 2004. 137 str.
44. Srića Velimir: Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 229 str.
45. Stewart Bennett: The Quest for Value. New York : Harper Business, 1999. 781 str.
46. Tosi Henry, Mero P. Neal: The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know. Oxford (UK) : Blackwell Publishing, 2003. 301 str.
47. Turk Dunja: Vrednote naših podjetij bo treba modernizirati. Finance, Ljubljana, 14. 11. 2003, 220, str. 18.
48. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za reviijo, 2003. 856 str.



49. Waddock A. Sandra, Bodwell Charles, Graves B. Samuel: Responsibility: The New Business Imperative. Academy of Management Executive, Oxford, 16(2002), 2, str. 132-148.
50. Zupan Nada: Nagrajevanje vodilnih uslužbencev. Zbornik referatov 32 simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000, str. 119 – 133.

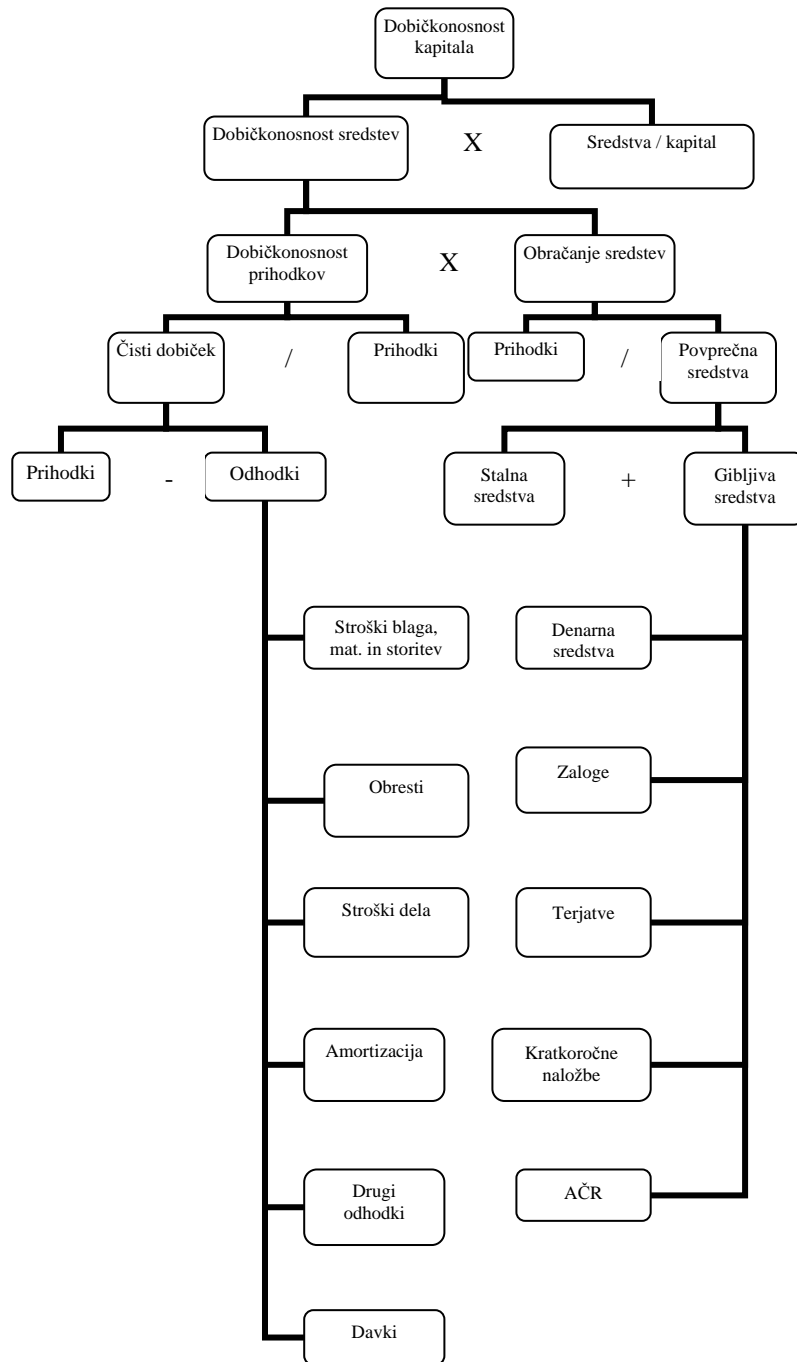
#### VIRI:

1. ADD d.o.o. [<http://www.add.si/>], 18.12.2004.
2. GVIN. [<http://www.gvin.com>], 7.1.2005.
3. Liko Pris d.o.o. [<http://www.likopris.si>], 18.12.2004.
4. Statistični urad Republike Slovenije. [<http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=1&zacobd=12-1996>], 7.1.2005.
5. Inštitut za razvoj učečega se podjetja. [<http://www.i-usp.si/slo>], 17.4.2004.
6. Pugelj Miloš: Intervju z ravnateljem podjetja Liko Pris d.o.o., Ljubljana, 10.12.2004.
7. Interni dokumenti podjetja Liko Pris d.o.o.
8. Poslovno poročilo 2002 podjetja Liko Pris d.o.o
9. Poslovno poročilo 2003 podjetja Liko Pris d.o.o.
10. Slovar slovenskega knjižnega jezika. CD ROM. Ljubljana : DZS, 1996.

PRILOGE

PRILOGA 1: DUPONTOV SISTEM POVEZANIH KAZALNIKOV

Slika 1: Dupontov sistem povezanih kazalnikov.

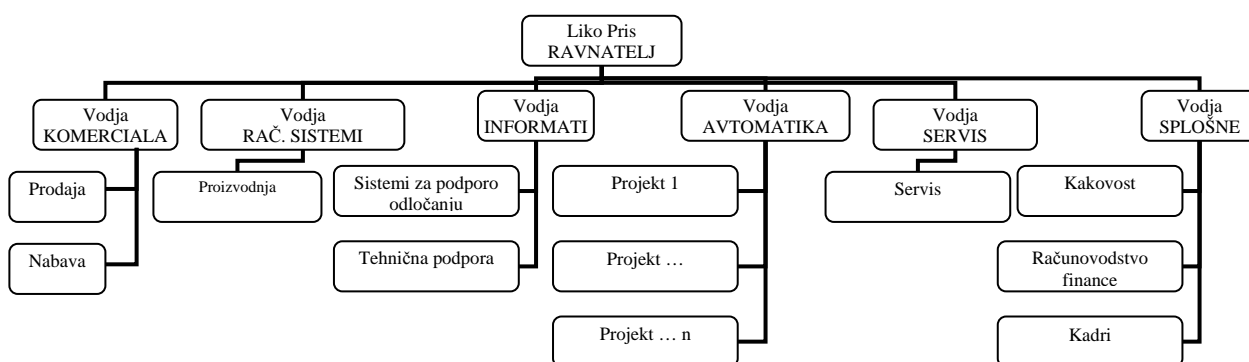


Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 232.

## PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA LIKO PRIS d.o.o.

Ravnatelj predstavlja podjetje, mu ravnateljuje in je neposredno odgovoren za uspešnost poslovanja njegovi upravi. Kolegij ravnatelja sestavljajo imenovani pomočniki in tisti zaposleni, ki jih ravnatelj posebej imenuje v kolegij. Kolegij opravlja dve funkciji v podjetju: kot posvetovalni organ in kot izvršni del ravnateljstva podjetja. Naloge ravnateljstva so: sprožiti postopke za preprečevanje neskladnosti izdelkov, prepoznavati in beležiti problematiko kakovosti, predlagati in sprožiti rešitve po predpisanih postopkih, preverjati izvajanje rešitev, nadzirati reševanje, dokler niso odpravljene pomanjkljivosti. Odgovornost in medsebojni odnosi v podjetju so podani v organizacijski shemi.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja Liko Pris d.o.o.



Vir: Interni dokumenti podjetja Liko Pris d.o.o.

Ravnatelj vodi podjetje s polnimi pooblastili in je za svoje odločitve odgovoren upravi podjetja. Njegova naloga je vzpostavitev celovitega sistema delovanja podjetja, tako da bo podjetje poslovno uspešno in imelo dobiček. Odgovoren je za kakovost izdelkov in storitev iz tržnega programa. Njegova naloga je določati cilje kakovosti in odgovorne osebe, ki te cilje uresničujejo. Odgovarja za sistem vodenja kakovosti in njegovo stalno ocenjevanje (preverjanje). Pooblasti predstavnika vodstva za kakovost, za operativno izvedbo nalog vezanih na sistem vodenja kakovosti. Odgovoren je tudi za zagotavljanje finančnih virov podjetja, za zastopanje podjetja in da le to deluje v skladu z zakoni in drugimi pravnimi akti, ki jih sprejme uprava podjetja. Za pripravo analiz in poročil ter poročanje ravnatelju so odgovorni vsi vodje programov oziroma služb. Ravnatelj najmanj enkrat letno v podjetju izvede pregled sistema kakovosti. Cilj pregleda je ugotoviti učinkovitost in ustreznost delovanja sistema kakovosti. Dokumente za pregled pripravi vodja kakovosti in obravnava: poslovni plan – poročilo o kakovosti (izpolnjevanje planov, sistem vodenja kakovosti, izobraževanje kadrov, ...), ukrepe predhodnih pregledov, poročilo o notranji presoji, reklamacije in ocene kupcev, ocenjevanje in kakovost dobaviteljev, pregled in rezultate izvedenih korektivnih in preventivnih ukrepov, delovanje procesov, priporočila za izboljšave, plan aktivnosti do naslednjega pregleda (naloge, ukrepi). Ob pregledu se primerjajo planirani in doseženi cilji ter pripravijo korektivni in preventivni ukrepi. Vodja kakovosti o pregledu izdela zapisnik, ki vsebuje ukrepe za izboljševanje sistema vodenja kakovosti, proizvodov in storitev glede na zahtevo kupca in potrebne vire za doseg ciljev.

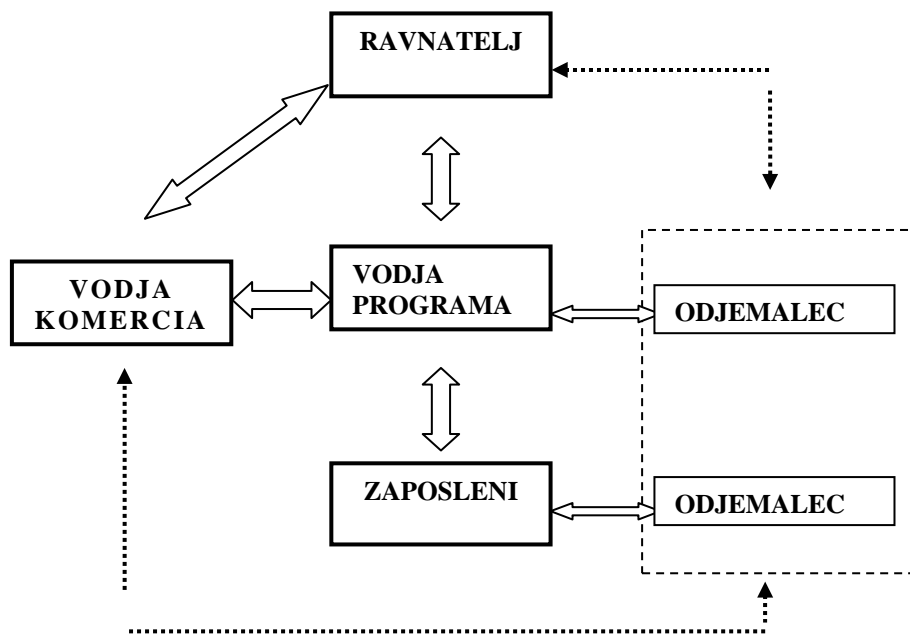
Vodja programa (informatika, računalniški sistemi, avtomatika, servis) je neposredno odgovoren ravnatelju podjetja za uspešno delovanje. Na svojem področju je v celoti odgovoren za doseganje ciljev, podanih v letnem poslovnem načrtu. Obvladuje celoten proces planiranja, izvajanja, kontroliranja in korigiranja znotraj programa. Odgovoren je tudi za optimalno izrabo poslovnih virov (zmožnosti zaposlenih, delovna sredstva, finance), pri svojem delu pa sodeluje s splošnimi službami (komerciala, splošne zadeve).

Vodja komerciala nosi odgovornost za doseg planirane realizacije po posameznih programih. Njegova naloga je oblikovanje takega prodajnega programa podjetja, ki bo dosegel zastavljene cilje podjetja, ravnateljstvo prodaji in nabavi ter skrbi za zakonito delovanje na svojem področju. Odgovoren je tudi za oblikovanje prodajnih cen podjetja in izbiro dobaviteljev. Za svoje delo je neposredno odgovoren ravnatelju podjetja, sodeluje pa z vsemi vodji posameznih programov.

Vodja kakovosti in splošnih zadev skrbi za delovanje sistema kakovosti. Njegove primarne odgovornosti so sistem kakovosti v podjetju, obvladovanje dokumentov in podatkov, korektivni in preventivni ukrepi, obvladovanje zapisov o kakovosti in notranja presoja kakovosti. Zadolžen je tudi za splošne zadeve v podjetju, kot so varstvo pri delu, delovni pogoji in delovni prostori, varstvo lastnine podjetja (opredmetene in neopredmetene) in delovna sredstva, ki so v skupnem interesu celotnega podjetja. Skrbi za kvalitetno izpolnjevanje potreb po kadrih, sprejetih v poslovnem planu podjetja, kakor tudi za nadzor izobraževanja zaposlenih po sprejetem planu izobraževanja. Ravnatelj podjetja lahko vodjo splošnih zadev zadolži za izvajanje kontrolinga in nadzora nad izvajanjem posameznih poslovnih funkcij, spoštovanjem izvajanja sklepov in določil organov podjetja ali spoštovanja zakonov, ki jih predpisuje država ali drugi njeni organi.

Zaposleni podjetja in zunanji sodelavci, ki delajo za podjetje, so neposredno odgovorni za izvajanje vseh predpisanih nalog, postopkov in ukrepov za zagotavljanje kakovosti.

Slika 3: Potek notranjega komuniciranja v podjetju Liko Pris d.o.o.



Vir: Interni dokumenti podjetja Liko Pris d.o.o.

PRILOGA 3: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA IN BILANCA STANJA PODJETJA LIKO PRIS  
D.O.O. TER INDEKSI INFLACIJE

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Liko Pris d.o.o. za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v 1000 SIT.

LETA / KATEGORIJE	2000	2001	2002	2003
1. Čisti prihodki od prodaje	1.596.116	1.318.825,41	2.066.454,23	1.716.717,00
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje		-4.680,43	4.573,05	-3.878,00
3. Usredstveni lastni proizvodi in lstne storitve		25.904,13	9.051,50	6.024,00
4. Drugi poslovni prihodki		0,00	0,00	1.703,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev		-1.053.830,00	-1.767.198,95	-1.411.360,00
6. Stroški dela		-249.314,89	-237.066,53	-221.264,00
7. Odpisi vrednosti		59.183,65	-65.131,03	-53.408,00
8. Drugi poslovni odhodki		-8.378,91	-1.381,38	-5.588,00
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	21.402	-30.658,35	9.300,90	28.946,00
9. Finančni prihodki iz deležev		0,00	0,00	359,00
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev		12.152,32	12.797,88	8.396,00
12. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb		-8.861,37	0,00	-4.046,00
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti		-47.936,09	-29.649,58	-11.222,00
15. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja (1±2+3+4-5-6-7-8+9+10+11-12-13-14)	-21.978	-75.303,49	-7.550,80	22.433,00
Izredni prihodki		4.564,64	441,83	1.014,00
Poslovni izid zunaj rednega delovanja (16-17)		3.171,75	441,83	-1.737,00
Celotni poslovni izid	-21.978	-70.738,85	-7.108,98	20.696,00
20. Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah	0,00	0,00	0,00	-4.423,00
21. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (15+16-17-19-20)	-21.978	-70.738,85	-7.108,98	16.273,00

Vir: Poslovni poročili podjetja Liko Pris za leti 2002 in 2003 ter GVIN, 2004.

\* Vsi podatki v tabeli so inflacionirani.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja Liko Pris d.o.o. na dan 31. 12. v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

LETA / KATEGORIJE	2000	2001	2002	2003
<b>SREDSTVA</b>	1.034.526	755.430,14	891.074,85	711.045,00
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	316.627	290.682,20	236.658,55	199.091,00
<b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>	97.344	86.675,17	45.234,27	21.015,00
Dolgoročno odloženi stroški razvijanja		86.675,17	32.773,27	7.606,00
Dolgoročne premoženjske pravice		0,00	12.461,00	13.409,00
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	217.676	202.497,73	33.035,82	26.833,00
1. Zemljišča in zgradbe		173.547,70	0,00	0,00
a. Zemljišča		13.385,10	0,00	0,00
b. Zgradbe		160.162,60	0,00	0,00
c. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo		0,00	0,00	316,00
d. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi		0,00	0,00	316,00
2. Proizvajalne naprave in stroji		28.950,03	33.035,82	26.517,00

<b>III. Dolgoročne finančne naložbe</b>	1.608	1.509,29	158.388,46	151.243,00
1. Deleži v podjetjih v skupini		1.236,81	156.900,00	150.000,00
2. Drugi dolgoročni deleži		272,48	1.488,46	1.243,00
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	707.101	461.296,54	644.225,12	502.296,00
<b>I. Zaloge</b>	127.958	136.266,32	109.036,09	89.799,00
1. Material		0,00	4.048,02	1.561,00
2. Nedokončana proizvodnja		0,00	484,30	0,00
3. Proizvodi in trgovsko blago		136.266,32	104.503,77	87.452,00
4. Predjmi za zaloge		0,00	0,00	786,00
<b>II. Poslovne terjatve</b>	566.015	298.940,66	533.706,86	386.082,00
<b>a) Dolgoročne poslovne terjatve</b>		1.935,38	10.460,00	5.000,00
1. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev		0,00	10.460,00	5.000,00
4. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih		1.935,38	0,00	0,00
<b>b) Kratkoročne poslovne terjatve</b>	566.015	297.005,27	523.246,86	381.082,00
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev		276.289,03	516.083,85	371.944,00
2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini		1.803,07	2.769,81	0,00
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih		18.913,17	4.393,20	9.138,00
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>		2.681,06	460,24	4.227,00
5. Kratkoročne finančne naložbe do drugih		2.681,06	460,24	4.227,00
<b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina</b>	6.737	23.408,51	1.021,94	22.188,00
<b>C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	17.190	3.451,40	10.191,18	9.658,00
<b>ZUNAJBILANČNA EVIDENCA</b>	153.889	161.740,29	44.105,64	35.318,00
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	1.034.526	755.430,14	891.074,85	711.045,00
<b>A. KAPITAL</b>	340.046	270.171,16	245.108,13	235.259,00
<b>I. Vpoklicani kapital</b>		85.621,14	79.870,47	76.358,00
1. Osnovni kapital		85.621,14	79.870,47	76.358,00
<b>III. Rezerve iz dobička</b>		101.101,98	94.311,54	19.342,00
1. Zakonske rezerve		21.688,42	20.231,73	19.342,00
4. Druge rezerve iz dobička		79.413,56	74.079,81	0,00
<b>IV. Preneseni čisti poslovni izid</b>		22.059,57	-44.602,49	6.225,00
<b>V. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>		-69.873,44	-6.917,20	16.273,00
<b>VI. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>		131.261,90	122.445,81	117.061,00
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala		131.261,90	122.445,81	117.061,00
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	677.174	474.954,12	632.418,92	464.205,00
8. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	1.191	0,00	3.591,96	2.043,00
<b>b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</b>	675.983	474.954,12	628.826,96	462.162,00
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank		0,00	2.288,65	55.000,00
4. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev		258.295,34	510.080,85	363.814,00
6. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini		180.126,44	75.166,61	16.879,00
8. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih		36.532,34	41.290,85	26.469,00
<b>Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	17.306	10.304,86	13.547,79	11.581,00
<b>ZUNAJBILANČNA EVIDENCA</b>	153.889	161.740,29	44.105,64	35.318,00

Vir: Poslovni poročili podjetja Liko Pris za leti 2002 in 2003 ter GVIN, 2004.

\* Vsi podatki v tabeli so inflacionirani.

Tabela 3: Indeksi cen življenjskih potrebščin za leta 2001, 2002 in 2003.

Leto/ postavka	2001	2002	2003
<b>Letni indeks (december)</b>	107,00	107,20	104,60
<b>Povprečni letni indeks</b>	108,40	107,50	105,60

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2005.

## PRILOGA 4: ANKETA

Pozdravljeni!

Sem Helena Černe, absolventka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in izdelujem diplomsko delo z naslovom: Pristopi k ocenjevanju uspešnosti ravnateljev. Za objektivnejšo izdelavo praktičnega dela bi potrebovala tudi vašo pomoč.

S pomočjo te ankete želim oceniti uspešnost ravnatelja podjetja Liko Pris d.o.o. Ocena bo podana na podlagi različnih pristopov in z vidika različnih udeležencev (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, lastnikov in ravnatelja samega). Za čim celovitejši prikaz uspešnosti potrebujem tudi vaše mnenje.

Prosim vas, če lahko natančno izpolnite anketo in mi jo vrnete najkasneje **do 24. 12. 2004** po elektronski pošti: [helena.cerne@siol.net](mailto:helena.cerne@siol.net) ali na domači naslov: Kermaunerjeva 22, 1000 Ljubljana. **Anketa je anonimna.**

Že v naprej se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam!

Helena Černe

*1. S podjetjem Liko Pris d.o.o. sodelujem kot:*

- Kupec
- Dobavitelj
- Sem zaposlen (ravnatelj druge ravni)

*2. Kateremu od spodaj navedenih pristopov bi dali največji pomen pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja? Odgovore rangirajte od 1 (najpomembnejši) do 7 (najmanj pomemben)?*

- Finančni izkazi
- Lastnosti, ki jih ima ravnatelj
- Vrednote, ki jih zastopa ravnatelj
- Ravnanje ravnatelja
- Doseganje postavljenih ciljev
- Uravnotežen sistem kazalnikov
- Družbeno odgovoren in etičen odnos

*3. Katere od spodaj navedenih pristopov upoštevate kadar ocenjujete uspešnosti ravnatelja (glejte z vidika svoje vloge pri sodelovanju s podjetjem: kupec, dobavitelj, zaposlen)?*

- Finančni izkazi
- Lastnosti, ki jih ima ravnatelj
- Vrednote, ki jih zastopa ravnatelj
- Ravnanje ravnatelja
- Doseganje postavljenih ciljev
- Uravnotežen sistem kazalnikov
- Družbeno odgovoren in etičen odnos



4. Pomislite na lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen ravnatelj. Naštejte 5 takih lastnosti, s katerimi bi opisali g. Puglja:

<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	

5. Naštejte 3 vrednote, ki jih po vašem mnenju podpira Liko Pris?

<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	

6. Se vam zdi, da se g. Pugelj kot ravnatelj podjetja Liko Pris obnaša dovolj družbeno odgovorno? Znete mogoče navesti primer (npr. donatorstvo, sponzorstvo, ekološka osveščenost...)?

---



---



---

7. Izrazite svoje mnenje na posamezno vprašanje s pomočjo 5 stopenjske lestvice: 1 – zelo malo (nepomembno, neuspešno), 5 – zelo veliko (zelo pomembno, zelo uspešno)

Št.	VPRAŠANJE	OCENA
1.	Kako uspešen je g. Pugelj pri postavljanju ciljev?	1 2 3 4 5
2.	Kako uspešen je pri vključevanju ostalih zaposlenih v postavljanje teh ciljev?	1 2 3 4 5
3.	Kako uspešen je g. Pugelj pri uresničevanju zastavljenih ciljev?	1 2 3 4 5
4.	Kako finančno stabilno se vam zdi podjetje Liko Pris?	1 2 3 4 5
5.	Kako pomembna je finančna uspešnost podjetja za ocenjevanje uspešnosti ravnatelja?	1 2 3 4 5
6.	V kolikšni meri g. Pugelj prispeva k finančni uspešnosti podjetja Liko Pris?	1 2 3 4 5
7.	Kako uspešen je g. Pugelj pri postavljanju planov, njihovem doseganju in vključevanju zaposlenih v proces planiranja?	1 2 3 4 5
8.	Kako uspešen je g. Pugelj pri organiziranju (koordiniranje zaposlenih, finančnih, informacijskih in ostalih virov)?	1 2 3 4 5
9.	V kolikšni meri g. Pugelj uporablja različne vire podatkov / informacij ter na podlagi njih sprejema prave odločitve?	1 2 3 4 5
10.	Kako uspešen je g. Pugelj pri iskanju strateških rešitev?	1 2 3 4 5
11.	Kako pomembni so za g. Puglja zaposleni podjetja Liko Pris?	1 2 3 4 5
12.	Kako uspešen je g. Pugelj pri motiviranju zaposlenih?	1 2 3 4 5
13.	Poznate kakšno orodje, s katerim g. Pugelj motivira svoje zaposlene?	
14.	Mogoče veste, na kakšen način meri g. Pugelj zadovoljstvo zaposlenih?	

15.	Kako velik pomen daje g. Pugelj dodatnemu izobraževanju?	1	2	3	4	5
16.	Koliko sredstev in časa nameni rasti in razvoju samega sebe in svojih zaposlenih?	1	2	3	4	5
17.	Kako uspešen je g. Pugelj pri reševanju konfliktov?	1	2	3	4	5
18.	Kako usklajene se vam zdijo vrednote podjetja Liko Pris s tistimi, ki jim sledi g. Pugelj?	1	2	3	4	5
19.	Ocenite klimo v podjetju Liko Pris? (1 – odlična, 5 – slaba)	1	2	3	4	5
20.	Kako velik pomen daje g. Pugelj zadovoljstvu kupcev?	1	2	3	4	5
21.	Kakšna je pri tem vloga g. Puglja?					
22.	Kako velik pomen daje g. Pugelj notranjim izboljšavam, ki vplivajo na večje zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in s tem povečuje učinkovitost?	1	2	3	4	5
23.	Kakšna je pri tem vloga g. Puglja?					
24.	Kakšno oceno bi dali g. Puglju z etičnega vidika?	1	2	3	4	5
25.	Kakšno splošno oceno bi dali g. Puglju kot ravnatelju podjetja Liko Pris?	1	2	3	4	5

## PRILOGA 5: REZULTATI ANKETE

1. *Število izpolnjenih anket:* 3 (dobavitelji), 4 (ravnatelji) 5 (kupci).

2. *Kateremu od spodaj navedenih pristopov bi dali največji pomen pri ocenjevanju uspešnosti ravnatelja?*

*Dobavitelji* so različno rangirali odgovore, a na prva tri mesta so vsi postavili (drugačen vrstni red) doseganje postavljenih ciljev, uravnotežen sistem kazalnikov in finančne izkaze. Vsi *kupci* so na prvo mesto postavili doseganje postavljenih ciljev, nato pa poudarili mehkejše pristope, kot so lastnosti ravnatelja ter družbeno odgovoren in etični odnos. Zanimivo je, da so kar pri dveh anketah vrednote padle čisto na zadnje mesto. *Ravnatelji* so ravno tako poudarjali pomen mehkejših dejavnikov, kot so lastnosti, vrednote in ravnanje ravnatelja.

3. *Katere od spodaj navedenih pristopov upoštevate, kadar ocenjujete uspešnosti ravnatelja (glejte z vidika svoje vloge pri sodelovanju s podjetjem: kupec, dobavitelj, zaposlen)?*

*Dobavitelji:* so obkrožili vse kazalnike razen vrednote ter družbene odgovornosti in etičnega odnosa. *Kupci:* so obkrožili le po en odgovor in vsak izmed njih drugega, zato ne morem reči, katerim pristopom dajejo prednost. Obkroženi so: finančni izkazi, doseganje postavljenih ciljev, uravnotežen sistem kazalnikov in ravnanje ravnatelja. *Ravnatelji:* njihovi odgovori so bili pričakovani, saj so vsi poudarili lastnosti, vrednote in ravnanje ravnatelja, en anketiranec pa je obkrožil še finančne izkaze in doseganje postavljenih ciljev.

4. *Pomislite na lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen manager. Naštejte 5 takih lastnosti, s katerimi bi opisali g. Puglja:*

*Dobavitelji:* »Sposobnost postavljanja ciljev, doseganja zastavljenih ciljev, motivacija zaposlenih, doslednost«. *Kupci:* »Drži se dogovorov, stranki najde rešitev problema, obvlada svoje managersko delo, zna se prilagoditi situaciji, ima analitične sposobnosti, strateško razmišljanje, doslednost, predanost delu in ciljem, strogost, dostopnost vsem zaposlenim«. *Ravnatelji:* »Korekten odnos do drugih, pridobivanje novih znanj, sposobnost organiziranja, obvladovanje (uporabe) virov informacij, sposobnost strateškega razmišljanja, pravočasno zaznavanje poslovnih priložnosti, uresničevanje vizije, sposobnost motiviranja in navduševanja drugih, koordiniranje in vodenje, reševanje konfliktov«.

5. *Naštejte 3 vrednote, ki jih po vašem mnenju podpira Liko Pris?*

*Dobavitelji:* »Kakovost, družbena odgovornost, spoštovanje dogovorjenega«. *Kupci:* »Podjetje se drži dogovorov, skrb za zaposlene, rast in razvoj podjetja, kakovost storitev«. *Ravnatelji:* »Zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih, skrb za zaposlene, dodatno usposabljanje, korekten odnos do zaposlenih in partnerjev«.

6. *Se vam zdi, da se g. Pugelj kot ravnatelj podjetja Liko Pris obnaša dovolj družbeno odgovorno? Znete mogoče navesti primer (npr. donatorstvo, sponzorstvo, ekološka osveščenost...)?*

*Dobavitelji:* »Da«. *Kupci:* »Da, saj so njegova donatorstva in sponzorstva premišljena in usklajena s cilji, ki jih želi doseči«. *Ravnatelji:* ni bilo nobenega odgovora

7. Izrazite svoje mnenje na posamezno vprašanje s pomočjo 5 stopenjske lestvice: 1 – zelo malo (nepomembno, neuspešno), 5 – zelo veliko (zelo pomembno, zelo uspešno)

Tabela 4: Povprečne ocene odgovorov posameznih udeležencev.

Št.	VPRAŠANJE	Dobavitelji	Ravnatelji	Kupci
1.	Kako uspešen je g. Pugelj pri postavljanju ciljev?	4,6	4	5
2.	Kako uspešen je pri vključevanju ostalih zaposlenih v postavljanje teh ciljev?	5	4	4
3.	Kako uspešen je g. Pugelj pri uresničevanju zastavljenih ciljev?	5	3,5	5
4.	Kako finančno stabilno se vam zdi podjetje Liko Pris?	5	4	4
5.	Kako pomembna je finančna uspešnost podjetja za ocenjevanje uspešnosti ravnatelja?	5	3,5	4,4
6.	V kolikšni meri g. Pugelj prispeva k finančni uspešnosti podjetja Liko Pris?	5	4	4,6
7.	Kako uspešen je g. Pugelj pri postavljanju planov, njihovem doseganju in vključevanju zaposlenih v proces planiranja?	5	4	4,2
8.	Kako uspešen je g. Pugelj pri organiziranju (koordiniranje zaposlenih, finančnih, informacijskih in ostalih virov)?	5	4,5	4,8
9.	V kolikšni meri g. Pugelj uporablja različne vire podatkov / informacij ter na podlagi njih sprejema prave odločitve?	4,3	4	5
10.	Kako uspešen je g. Pugelj pri iskanju strateških rešitev?	5	4	4,6
11.	Kako pomembni so za g. Puglja zaposleni podjetja Liko Pris?	5	4	4,8
12.	Kako uspešen je g. Pugelj pri motiviranju zaposlenih?	4,6	4	4,8
13.	Poznate kakšno orodje, s katerim g. Pugelj motivira svoje zaposlene?	<i>Nagrajevanje</i>	<i>Osebna ocena, pogovori, nagrajevanje</i>	<i>Variabilno nagrajevanje</i>
14.	Mogoče veste, na kakšen način meri g. Pugelj zadovoljstvo zaposlenih?	<i>Ne.</i>	<i>Pogovori</i>	<i>S stalnimi razgovori, tudi neformalnimi</i>
15.	Kako velik pomen daje g. Pugelj dodatnemu izobraževanju?	5	4	5
16.	Koliko sredstev in časa nameni rasti in razvoju samega sebe in svojih zaposlenih?	4	4	4,6
17.	Kako uspešen je g. Pugelj pri reševanju konfliktov?	4,3	3,5	4,6
18.	Kako usklajene se vam zdijo vrednote podjetja Liko Pris s tistimi, ki jim sledi g. Pugelj?	4,6	4,5	4,4
19.	Ocenite klimo v podjetju Liko Pris? (1 – odlična, 5 – slaba)	4,6	3	4,8
20.	Kako velik pomen daje g. Pugelj zadovoljstvu kupcev?	5	5	5

21.	Kakšna je pri tem vloga g. Puglja?	<i>Usmerjevalna.</i>	<i>Aktivno sodeluje v sistemu vodenja kakovosti, usmerjanje, koordinacija, kontrola, preverjanje, ustvarjanje pozitivnega mnenja.</i>	<i>Spremljanje kakovosti storitev.</i>
22.	Kako velik pomen daje g. Pugelj notranjim izboljšavam, ki vplivajo na večje zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in s tem povečuje učinkovitost?	5	5	4,8
23.	Kakšna je pri tem vloga g. Puglja?	<i>Spodbujevalec.</i>	<i>Iniciator, skrb za pozitivno klimo v delovnem okolju, koordinacija, usmerjanje.</i>	
24.	Kakšno oceno bi dali g. Puglju z etičnega vidika?	4,6	4	4,8
25.	Kakšno splošno oceno bi dali g. Puglju kot managerju podjetja Liko Pris?	5	4	5
<b>SKUPNA OCENA</b>		<b>4,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,7</b>

Vir: Izpolnjene ankete.

PRILOGA 6: INTERNI KAZALNIKI PODJETJA LIKO PRIS: PRIMER PREGLEDA  
USPEŠNOSTI PO PODROČJIH

Tabela 5: Pregled uspešnosti po posameznih področjih podjetja Liko Pris d.o.o. za november 2003.

	Št.	OPIS	MESEČNI CILJ	DOVOLJENO ODSTOPANJE
AVTOMATIZACIJA	1	Število učinkovitih ur - zaposleni	1.038	MIN 950
	2	Število opravljenih ur po projektih	1.038	MIN 950
	3	Število ur študentsko delo	519	MAX 800
	4	Število projektov nad 500 ur ef. dela	4	MIN 3
	5	Število projektov nad 200 ur ef. dela	6	MIN 3
	6	Število projektov pod 200 ur ef. dela	4	MIN 3
	7	Število projektov v okviru term. plana	VSI	
	8	Število projektov s pod. term. planom	0	MAX 10%
	9	Število projektov v zamudi	0	MAX 2
	10	Število vodij projektov z več kot 3 projekti	0	MAX 1
	11	Število projektov s prekoračenim fondom ur	0	0
	12	Število projektov s prekoračenim planom stroškov	0	0
	13	Število ur garancijskih in reklamac. posegov	40	MAX 60
	14	Vrednost reklamacijskih in garan. posegov	150.000	MAX 200.000
	15	Število ur izobraževanja	48	MIN 24
SERVIS	1	Prihodki (SIT)	18.200.000	MAX 10%
	2	Število učinkovitih ur - zaposleni	850	MIN 750
	3	Fakturirane delovne ure - št. ur	700	MIN 550
	4	Fakturirane delovne ure - vrednost	3.850.000	MIN 3.200.000
	5	Delovne ure za reklamac. - št. ur	150	MAX 200
	6	Delovne ure za reklamac. - vrednost	540.000	MAX 700.000
	7	Število opravljenih ur za interni IS	30	MAX 70
	8	Stroški zunanjih servisov	900.000,00 SIT	MAX 1.200.000
	9	Stroški kilometrine	260.000 SIT	MAX 350.000
	10	Stroški kilometr./zaposl.	20.000 SIT	MAX 25.000
	11	Neplačane fakture - št.	50	MAX 50
	12	Neplačane fakture - vrednost	4.000.000	MAX 4000000
	13	Število reklamacij (%)	<1,5%	MAX 1.5%
	17	Vrednost reklamacij, ki niso rešene >30 dni	0	MAX 10
	18	Povp. št. dni popravila - DTK	20	MAX 30
	19	Povp. št. dni popravila - FSC	20	MAX 30
	20	Povp. št. dni popravila - Philips	20	MAX 30
21	Povp. št. dni popravila - drugo	20	MAX 30	
22	Št. pritožb strank	5	MAX 20	
23	Stanje skladišča (SIT)	10.000.000	MAX 10.000.000	
24	Povp. ocena zaposlenih	40	MAX 50	
25	Bolniške odsotnosti	<150	MAX 150	
26	Št. prevoženih km/avto	>2.000	MIN 2.000	

	Št.	OPIS	MESEČNI CILJ	DOVOLJENO ODPSTOPANJE	
<b>PROIZVODNJA</b>	1	Št. učinkovitih delovnih ur	700	MIN 675	
	2	Št. ur zunanjih izvajalcev	90	MAX 90	
	3	Število opravljenih ur za interni IS	40	MAX 50	
	4	Št. sestavljenih PC	200	MIN 180	
	5	Št. odpremljenih PC	300	MIN 300	
	6	Povpečno št. dni/odpremo	6	MAX 7	
	7	Št. zamujenih odprem	<10	MAX 10	
	8	Št. reverzov	<20	MAX 20	
	9	Vrednost vseh reverzov	<5.000.000	MAX 5.000.000	
	10	Vrednost reverzov, ki niso vrnjeni >30dni	0	MAX 5	
	11	Št. prejetih blagovnih faktur	180		
	15	Stanje skladišča	85.000.000	MAX 100.000.000	
	16	Vrednost zaloge brez gibanja	<10.000.000	MAX 10.000.000	
	17	Povp. ocena zaposlenih	40	MAX 50	
	18	Bolniške odsotnosti (dni)	20	MAX 50	
	<b>POSLOVNA INFORMATIKA</b>	1	Število učinkovitih ur - zaposleni	320	MIN 250
		2	Število opravljenih ur po nalogih	120	MIN 150
		3	Število ur - zunanji sodelavci	0	MAX 300-EF. URE
4		Število opravljenih ur za interni IS	40	MAX 50	
5		Fakturirana vrednost	4.500.000	MIN 4.000.000	
6		Povprečna vrednost ef. ure	12.500	MIN 7.000	
7		Število predstavitev PILOT	4	MIN 4	
8		Število predstavitev MERIDIO	2	MIN 2	
9		Število predstavitev CONTENT KEEPER	4	MIN 4	
10		Opravljen usposabljanja zaposlenih	96	MIN 1	
11		Število pritožb kupev	0	MAX 2	
12		Število rešenih pritožb	VSE	VSE	
14		Vrednost reklamacij	50.000	MA 50.000	
<b>TEHNIČNA PODPORA</b>		1	Število učinkovitih ur - zaposleni	1.120	MIN 1.050
	2	Število opravljenih ur po nalogih	800	MIN 800	
	3	Število ur - zunanji sodelavci	180	MAX 200	
	4	Število opravljenih ur za interni IS	50	MAX 50	
	5	Fakturirana vrednost	7.500.000	MIN 7.500.000	
	6	Povprečna vrednost ef. ure	5.769	MIN 8.000	
	7	Število opravljenih posegov	120	MIN 120	
	8	Število intervencij kupcev	100		
	9	Število zamujenih posegov	0	MAX 2	
	10	Opravljen usposabljanja zaposlenih	1	MIN 1	
	11	Število pritožb kupev	0	MAX 1	
	12	Število rešenih pritožb	VSE	VSE	
	14	Vrednost reklamacij	50.000	MAX 50.000	

	Št.	OPIS	MESEČNI CILJ	DOVOLJENO ODPSTOPANJE	
<b>PRODAJA PODJETJEM</b>	1	Število učinkovnih ur - zaposleni	320	MIN 300	
	2	Število izdanih ponudb	120	MIN 100	
	3	Število uspešnih ponudb	40	MIN 30	
	4	Število novo pridobljenih kupcev nad 3.000.000	2	MIN 2	
	5	Število novo pridobljenih kupcev nad 6.000.000	1	MIN 1	
	6	Število strank z nakupom nad 9.000.000	0,5	MIN 0.5	
	6	Število obiskov pri strankah	60	MIN 50	
	7	Število prodajnih akcij	2	MIN 1,5	
	9	Število odprem po dogovorjenem roku	100%	MIN 97%	
	10	Število pritožb strank	0	MAX 4	
	11	Število pritožb v roku 7 dni po dobavi	<2%	MAX 2%	
	12	Število strank, ki tvorijo 80% prihodka	>50	MIN 50	
	13	Realizacija letna - % DOSEGANJA	100%	MIN 95%	
	14	Razlika v ceni - letni nivo	18%	MIN 18%	
	15	Realizacija mesečna	100%	MIN 90%	
	16	Razlika v ceni - dosežena mesečna	18%	MIN 15%	
	17	Odprodaja nekorantnega blaga	2.000.000	MIN 2.000.000	
	18	Višina neplačanih terjatev nad 30 dni	< 2500000	MAX 2.500.000	
<b>DISTRIBUCIJA</b>	1	Število učinkovnih ur - zaposleni	320	MIN 300	
	2	Število izdanih ponudb	80	MIN 60	
	3	Število uspešnih ponudb	50	MIN 40	
	6	Število novih strank z nakupom nad 15.000.000	1	MIN 1	
	6	Število obiskov pri strankah	20	MIN 15	
	7	Število prodajnih akcij	1	MIN 1	
	9	Število odprem po dogovorjenem roku	100%	MIN 98%	
	10	Število pritožb strank	0	MAX 2	
	11	Število pritožb v roku 7 dni po dobavi	<2%	MAX 1	
	12	Število strank, ki tvorijo 80% prihodka	25	MIN 20	
	13	Realizacija letna	550.000.000	MIN 95%	
	14	Razlika v ceni - letni nivo	6%	MIN 6%	
	15	Realizacija mesečna	46.000.000	MIN 90%	
	16	Razlika v ceni - dosežena mesečna	6%	MIN 5%	
	17	Odprodaja nekorantnega blaga	>2.000.000	MIN 2.000.000	
	18	Višina neplačanih terjatev nad 30 dni	<3.000.000	MAX 3.000.000	
	<b>JAVNI RAZPISI</b>	1	Število učinkovnih ur - zaposleni	160	MIN 150
		2	Število javnih razpisov	12	MIN 8
3		Število uspešnih ponudb	4	MIN 4	
6		Število obiskov pri strankah	12	MIN 12	
9		Število odprem po dogovorjenem roku	100%	MIN 100%	
10		Število pritožb strank	0	MAX 0	
11		Število pritožb v roku 7 dni po dobavi	0	MAX 0	
12		Število strank, ki tvorijo 80% prihodka	>10	MIN 10	
13		Realizacija letna	450.000.000	MIN 95%	
14		Razlika v ceni - letni nivo	>10%	MIN 10%	
15		Realizacija mesečna	37.500.000	MIN 90%	
16		Razlika v ceni - dosežena mesečna	>10%	MIN 9%	
18		Višina neplačanih terjatev nad 30 dni	0	0	

Vir: Interni dokumenti podjetja Liko Pris d.o.o.