

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**IZZIVI SODOBNEGA VODENJA PRI  
OBLIKOVANJU UČEČE SE ORGANIZACIJE**

Ljubljana, september 2005

TANJA KOLŠEK

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. RAZVOJ MANAGEMENTA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Sodobni vidiki managementa .....	3
2.1.1. Spreminjajoča se paradigma managementa .....	3
2.1.2. Pet generacij managementa .....	4
2.1.3. Management znanja .....	5
2.2. Učeča se organizacija .....	6
2.3. Organizacijska odličnost .....	10
2.4. Značilnosti sodobnega e- managerja .....	11
<b>3. KADROVSKI MANAGEMENT IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>12</b>
3.1. Modeli ravnanja z ljudmi pri delu .....	15
3.2. Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja .....	16
<b>4. SODOBNA NAČELA MANAGEMENTA</b> .....	<b>17</b>
4.1. Kako poiskati najboljše sodelavce .....	19
4.2. Kako zagotoviti uspešnost sodelavcev .....	20
4.3. Kako zadržati najboljše sodelavce .....	21
<b>5. VLOGA VRHNJEGA MANAGEMENTA IN MANAGERSKO ODLOČANJE</b> .....	<b>22</b>
5.1. Zagotavljanje odličnosti .....	22
5.2. Kulturne razlike in globalno okolje .....	23
5.3. Managersko odločanje in vrste odločitev .....	24
5.4. Modeli odločanja in koraki v procesu odločanja .....	24
5.5. Tehnike za razvijanje skupinskega ustvarjanja .....	25
5.6. Opolnomočenje oz. empowerment .....	26
<b>6. KAKO POSTATI USPEŠEN VODITELJ?</b> .....	<b>28</b>
6.1. Opredelitev voditeljstva .....	28
6.2. Ključ do voditeljevega uspeha .....	29
6.3. Neoporečnost – bistvo vodenja .....	30
6.4. Voditelj – gibalno spremembe .....	31
6.5. Reševanje problemov .....	31
6.6. Naravnost ljudi .....	32
6.7. Največja dragocenost podjetja – ljudje .....	33
6.8. Vizija – nepogrešljiva voditeljeva vrlina .....	34

6.9.	Samodisciplina .....	35
6.10.	Razvoj ljudi .....	36
<b>7.</b>	<b>DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST LJUDI PRI DELU .....</b>	<b>37</b>
7.1.	Timsko delo za prihodnost .....	37
7.1.1.	Vrste timov .....	38
7.1.2.	Smernice za uspešno vodenje tima.....	39
7.1.3.	Prednosti in slabosti timov .....	39
7.2.	Motiviranje .....	40
7.3.	Organizacijska klima.....	42
7.4.	Sporazumevanje .....	43
7.5.	Priznanja, pohvale, nagrade .....	44
<b>8.</b>	<b>IZZIVI SODOBNEGA MANAGEMENTA .....</b>	<b>45</b>
<b>9.</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>49</b>	
<b>VIRI.....</b>	<b>50</b>	

# 1. UVOD

Živimo v času, ko svet doživlja velikanske spremembe, v času velikega napredka in neskončnih možnosti. Pravzaprav smo šele dobro zakorakali v enaindvajseto stoletje in že se pojavljajo napovedi, čemu vse bomo priča v tem stoletju. Ne dolgo nazaj smo doživeli vzpon postindustrijske družbe, prihod informacijske dobe, razvoj računalništva in rojstvo biotehnologije. Zelo pomemben preobrat pa se je zgodil tudi na področju medčloveških odnosov, kjer lahko govorimo o pravi revoluciji.

Prostor, v katerem delujejo podjetja, se je bliskovito razširil, konkurenca pa se je okreplila in postala bolj celovita. Tudi tehnologija ne vidi več meja in samo vprašanje časa je, kdaj bomo doživeli nov napredek, ki se bo zapisal v zgodovino. Dejstvo je, da podjetja ne morejo več zanemarjati želja in potreb svojih strank, če želijo preživeti in uspeti v konkurenčnem okolju. Prav tako pa morajo skrbeti za kakovost svojih izdelkov oz. storitev, če ne želijo imeti opravka z negativnimi posledicami. Direktorji, šefi in njim podobni ljudje na položajih ne morejo več samo ukazovati in pričakovati, da jih bodo podrejeni molče ubogali. Podjetja, ki so danes uspešna, so se že v preteklih letih spoznala, da so ti časi že davno mimo. Veliko pozornosti je namreč treba nameniti tudi osebnim odnosom, kajti uspešen vodja brez čustvene inteligence si lahko samo, če imaš izjemno srečo in še vse ostalo, kar je potrebno za »uspešnega vodjo«: gospodarstvo v razcvetu, zabiti tekmeči in družba med »visoko živino« (Goleman, 2004, str. 82).

Podjetja, ki bodo hotela preživeti, se bodo morala še bolj kulturno spremeniti. Zaposleni bodo morali še hitreje misliti, pametneje delati in se na različne načine povezovati med seboj. Dejstvo je, da bodo te kulturne spremembe zahtevale voditelja novega kova, ki bo popolnoma drugačen od šefov, ki jih v večini primerov srečamo še danes. Pravi voditelj mora imeti občutek za vrednote organizacije, ki jo vodi, prav tako pa mora obvladati medsebojno sporazumevanje. Voditelj v pravem pomenu besede mora poiskati vso nadarjenost in ustvarjalnost, ki jo lahko najde v svoji organizaciji (Carnegie, 1993, str. 9).

Ideja za mojo diplomsko nalogo se mi je porodila ob misli, kako težko je danes voditi podjetje, pa naj si bo to veliko ali majhno. Pretežni del moje naloge je namenjen uspešnemu vodenju ljudi, kar zajema tako motivacijo zaposlenih, komunikacijo med njimi, timsko delo, priznanja in pohvale zaposlenih, kot tudi njihov razvoj.

Moj namen je, da vam pokažem, kako zelo je pomembno načrtovanje, pridobivanje, usposabljanje in razvijanje kadrov. Podjetje ima lahko še tako visoko tehnologijo, ki mu ne bo pomagala veliko, če v podjetju ne bo ustreznih medčloveških odnosov in navdušenosti za delo. To dvoje pa seveda ni lahko doseči. Želim predvsem prikazati, kako naj bi podjetje bolje izkoristilo človeški potencial, ki ga je v celotni družbi v obilju. Tista podjetja, ki bodo sposobna vzgojiti človeška bitja, da bodo spoštovala načela podjetja, bodo premagala druga (Carnegie, 1993, str. 14).

Kot vsako drugo diplomsko delo, je tudi moje razdeljeno na več poglavij, le-ta pa so pogosto razdeljena še na podpoglavja. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi mojega dela. V drugem poglavju sem se usmerila v razvoj managementa, saj se mi zdi izredno pomembno, da bralec

dobi splošen pregled nad samo zgodovino managementa. Čeprav koncept učeče se organizacije obravnavam skozi celotno delo, pa je v tem poglavju ta koncept še podrobneje opisan. Tretje poglavje namenjam predvsem managementu človeških virov, ki postaja vse bolj pomemben. Moj namen je bil predvsem ta, da pokažem, kako je potrebno danes ravnati z ljudmi pri delu, saj se pristop bistveno razlikuje od tistega, ki so ga poznali managerji starega kova. V četrtem poglavju predstavljam sodobna načela managementa in še tri podpoglavja, ki so ravno tako aktualna za voditelje.

Pišem namreč o poteh za pridobitev in ohranitev najboljših sodelavcev, ter o tem, kako zagotoviti njihovo uspešnost. Peto poglavje sem namenila vlogi vrhnjega managementa in managerskemu odločanju, saj želim pokazati, kako pomembno je vodenje v pravem pomenu besede. Na koncu tega poglavja še podrobno opišem opolnomočenje oz. empowerment, ki dejansko pomeni prenašanje moči in odgovornosti na nižjo raven. Naslednje poglavje pa govori o tem, kako tudi v resnici postati uspešen voditelj. Obravnavam teme kot so: neoporečnost, reševanje problemov, naravnost ljudi, vizija, samodisciplina, razvoj ljudi ipd. Predzadnje oz. sedmo poglavje pa obravnava dejavnike, ki vplivajo na uspešnost ljudi pri delu. Tako sem podrobno opisala timsko delo, motiviranje, organizacijsko klimo, sporazumevanje in področje priznanj, pohval ter nagrad. V zadnjem poglavju pa sem na kratko še enkrat zapisala pomembne izzive, s katerimi se morajo danes soočati sodobne organizacije oz. njihovi managerji.

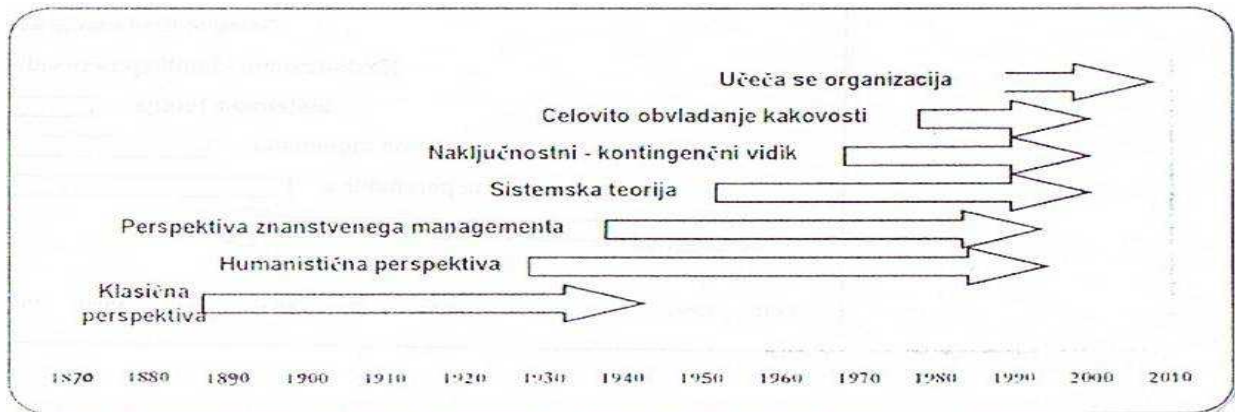
## **2. RAZVOJ MANAGEMENTA**

Današnji management je popolnoma drugačen od managementa, ki so ga poznali v preteklosti. Zgodovinski pogled nanj je zelo pomemben, kajti šele tako lahko razumemo trende razvoja organizacije. Na organizacijo pa vplivajo različne sile: družbene, politične in ekonomske. Pomembna družbena sila, ki vpliva na podjetja danes, je npr. zahteva mladih izobraženih ljudi, ki želijo zanimivo delo in nenazadnje osebni razvoj. Politične sile pa se nanašajo na politične in pravne institucije, ki vplivajo na organizacije. Pomembno za managerje danes je, da moč čimbolj delijo z drugimi. Ekonomske sile pa vplivajo na resurse, ki jih ima podjetje na razpolago. Človeški viri pa so danes glavni problem podjetij. Skozi čas pa so se managerske perspektive zelo spreminjale, kot odgovor na omenjene sile (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 38).

Moj namen ni podrobno opisovati posameznih perspektiv, temveč želim opozoriti, da mora biti danes podjetje učeča se organizacija in da za podjetje ni več dovolj samo celovito obvladovanje kakovosti. Tudi perspektive, ki so jih poznali v preteklosti, niso več aktualne in vidimo, da nam je učeča se organizacija edina perspektiva za prihodnost. Morda velja omeniti še to, da spada med sodobne managerske perspektive še sistemski pristop, kontigenčni pristop in management celovite kakovosti.

V nadaljevanju je prikazana slika, ki lepo kaže razvoj teh perspektiv.

Slika 1: Managerske perspektive skozi čas



Vir: Penger, 2001, str. 30.

## 2.1. Sodobni vidiki managementa

Velike organizacije, ki nastopajo na globalnem trgu, se morajo danes spopadati z izzivi, ki jih v preteklosti niso poznali. Med današnje izzive spadajo tako npr.: internetno poslovanje, management znanja, ravnanje z informacijami, visoki etični standardi, sprejemanje kulturne različnosti, družbena odgovornost, ...

### 2.1.1. Spreminjajoča se paradigma managementa

Poglejmo si, zakaj se danes mnoge organizacije preusmerjajo k novi paradigmi in zakaj si želijo postati učeče se organizacije. Razlog za učečo se organizacijo je gotovo hitro se spreminjajoče okolje. Tradicionalne hierarhične organizacije, katerih lastnosti so bile koordinacija in kontrola po navpičnici, moč odločanja na najvišjih ravneh, visoka specializacija dela ter standardizirani postopki nadzora, so odlično krmarile v stabilnem okolju. Danes pa vemo, da je okolje vse prej kot stabilno, zato tako organizirane organizacije ne morejo več delovati v današnjem okolju.

Globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in sprememba kot vrednota so tiste ključne sile sodobnega okolja, ki tvorijo novo paradigmo managementa. Tok informacij, denarja in proizvodov je praktično dostopen vsakomur, ki to želi. Zelo pomembna pa je danes velika skrb za kupca, hitro odzivanje na spremembe, visoka skrb za kakovost poslovanja in medsebojna povezanost podjetij ter nenazadnje inovacije, ki morajo biti že prava stalnica. Vse to pa so razlogi za nove managerske pristope.

Literatura navaja teorijo Z kot teorijo, ki zagovarja odgovornost vsakega posameznika, poleg tega pa tudi spodbuja odločanje s soglasjem in neformalno kontrolo. Ta teorija stremi k temu, da so tudi zaposleni udeleženi pri odločanju, in sicer na vseh ravneh. Sodobna podjetja poslujejo že skoraj izključno preko elektronske tehnologije in tako je delovna sila usmerjena vse bolj v proizvodnjo informacij.

Kako uspešna bo neka organizacija pa je odvisno tako od načinov dela, ki jih uporablja (npr. delo na daljavo, virtualni timi, ...), kot tudi od intelektualnih sposobnosti zaposlenih. Razlog, da lahko zaposleni bolj sodelujejo v procesu odločanja, pa je zagotovo sodobna tehnologija, ki omogoča večjo dostopnost informacij znotraj organizacije. Dejstvo je, da nova paradigma v ospredje postavlja stalno spreminjajoče se okolje oz. stalne spremembe. Ni več dovolj, da podjetje oblikuje zgolj celovito strategijo, temveč potrebuje kadre, ki so inteligentni, opolnomočeni, pripravljeni na eksperimente, prav tako pa je pomembna komunikacija znotraj podjetja ter ustrezna plačilna shema. V novi paradigmi je glavna naloga vrhnjega managementa ustvariti vse možnosti za učenje celotne organizacije, tako da lahko vsak posameznik rešuje probleme, kar nedvomno povečuje sposobnost organizacije. Zelo pomembno je, da lahko tudi zaposleni na najnižjih ravneh sprejemajo določene odločitve. Vrh podjetja mora obvezno zastaviti vizijo za prihodnost, zaposleni pa morajo biti z njo seznanjeni in jo upoštevati pri odločitvah. Tabela 1 lepo kaže razlike med staro in novo paradigmo.

Tabela 1: Spreminjajoča se paradigma managementa

	Stara paradigma	Nova paradigma
<b>Sile na organizacijo</b>		
trgi	lokalni, domači	globalni
delovna sila	homogena	raznovidna
tehnologija	mehanska	elektronska
vrednote	stabilnost, učinkovitost	spremembe, kaos
<b>Pristojnosti managerjev</b>		
fokus	dobiček	stranke, zaposleni
vodenje	avtokratsko	demokratsko
delo	individualno	timsko
odnosi	konflikt, tekmovanje	sodelovanje

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 67.

Peter Drucker, ki velja za vodilnega moža sodobnega managementa, pa govori o pomembnosti znanja in samoiniciative kot temelju za prihodnje poslovanje. Poudarja, da bo potrebno za posamezno nalogo vedno poiskati drugačno organizacijsko obliko, ki bo za dano nalogo najustreznejša. Delo bo potekalo v timih, ki bodo usmerjeni k posameznim nalogam od začetka pa vse do konca. Organizacije v prihodnosti bodo zahtevale še večjo samodisciplino managementa in individualno odgovornost zaposlenih.

### 2.1.2. Pet generacij managementa

Z začetkom industrijske dobe se je razvila prva generacija, ki je temeljila na lastništvu. Zatem se je razvila druga generacija, za katero je bila značilna stroga hierarhija, ukazovanje, zaposleni pa

naj bi imel le enega nadrejenega. Tej generaciji je sledila tretja, t. i. matrična oblika organizacije, kjer naj bi imel zaposleni več nadrejenih. Za četrto generacijo managementa pa so značilna računalniška omrežja, ki predvsem pospešujejo komunikacijo med oddelki. V omenjenih generacijah so organizacijski resursi zaporedno prehajali iz oddelka v oddelek.

Savage pa poleg teh štirih generacij opredeljuje še peto, ki naj bi se oblikovala na podlagi izzivov sodobnega okolja. V ospredju so predvsem vizija, znanje in misli. Pomemben je horizontalni način dela in oblikovanje timov, ki so usmerjeni na točno določeno nalogo. Bistvo pete generacije je v učinkovitem vodenju, medsebojnem spodbujanju, izobraževanju ter razvijanju znanja vzdolž celotne organizacije. Gre za pet medsebojno povezanih načel, in sicer: stalno izboljševanje procesov, neposredno mreženje znanja, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika, razumevanje dela kot dialoga in nenazadnje tudi virtualnega podjetništva, ki temelji na dinamičnem timskem delu. Za virtualne time je značilno odločanje, interpretiranje, prepoznavanje in sprejemanje odgovornosti. Da pa bi vsi ti dejavniki, ki so značilni za zgodnjo ero znanja učinkovito delovali, je potrebna močna podpora vrhnjega managementa. Le-ta pa se mora preusmeriti iz ukazovanja v vodenje, iz opazovanja v motiviranje zaposlenih in od nadziranja k zaupanju.

### **2.1.3. Management znanja**

Leta 1999 sta avtorja Stonehouse in Pemberton oblikovala model managementa znanja in organizacijskega učenja. Model govori o tem, da mora vsaka organizacija, ki želi postati inteligentna organizacija, spremljati razmerje med notranjim in zunanjim okoljem. Če želi neko podjetje prehiteti konkurenco, mora nujno razviti proces organizacijskega učenja in managementa znanja. Model tudi poudarja, da mora biti znanje primerno skladiščeno, da ga lahko kasneje učinkovito uporabimo znotraj organizacije. Temelji za razvoj inteligentne organizacije pa so zagotovo njena kultura, struktura in infrastruktura.

Stonehouse še navaja, da je sam proces poslovanja znanja sestavljen iz petih procesov. Prvi je zagotovo proces generiranja znanja, sledi proces oblikovanja znanja, temu pa sledi proces shranjevanja znanja. Kot četrti proces navaja proces prenašanja znanja znotraj organizacije, kakor tudi omejitev prenašanja znanja preko meja organizacije. Zadnji proces pa zajema koordinacijo in kontrolo znanja.

In ravno znanje, tako eksplicitno kot tudi prikrito, je tisto, ki bo v sodobnem svetu krojilo konkurenčno prednost posameznemu podjetju. Eksplicitno znanje je moč opredeliti kot tako, ki je formalno in lahko prenosljivo na druge preko splošnih navodil. Prikrto znanje pa temelji na osebnih izkušnjah, intuiciji, presoji ter »pravilih palca«. Značilno zanj je, da ga je težko prenašati na druge ljudi. Pomembna naloga managementa znanja je transformacija individualnega in prikrtega znanja v organizacijsko znanje. Naslednji izziv pa je oblikovanje organizacijske miselnosti, ki pospešuje razvoj novega znanja. Med sredstva učeče se organizacije pa sodi tudi znanje, za katerega je značilno, da narašča po eksponentni stopnji, ko ga prenašamo znotraj organizacije. Dejstvo pa je, da je kar 80% znanja, ki ga ima podjetje, prikrtega, kljub temu, da je eksplicitno znanje lažje prenosljivo.



Sodobne organizacije morajo predvsem uresničiti najrazličnejše aktivnosti managementa znanja. Ločimo pa eksplisitni in implicitni pristop k le-temu. Prvi zajema podatke o trgih, kupcih, konkurentih in dobaviteljih, poleg tega pa vključuje še intelektualno lastnino in delovne procese. Bistvo je v zbiranju in shranjevanju znanja v baze podatkov. Implicitni pristop pa se osredotoča na spodbujanje individualnih izkušenj.

Podjetja imajo možnost uporabe številnih mehanizmov za zbiranje in izmenjavo znanja. Skladiščenje informacij, izkopavanje znanja ter elektronske knjižnice so pomembne za management eksplisitnega znanja, medtem ko management prikritega znanja daje večji poudarek človeškemu povezovanju (dialog, razprave o že nastalih dogodkih, ...).

Še enkrat poudarjam, da je vsako znanje za organizacijo bistvenega pomena in da organizacije ne bi smele varčevati pri izobraževanju svojih zaposlenih. Seveda imajo s tem tudi stroške (plačevanje šolnine, stipendije, oportunitetni stroški kapitala in časa posameznika, ...), vendar se le-ti prej ali slej povrnejo.

## **2.2. Učeča se organizacija**

Zaradi vse večjih sprememb v okolju (nove tehnologije, spremembe zakonodaje, globalizacija, spremembe v vedenju potrošnikov, ...) se zahteva od podjetja vedno nove načine odzivanja na izzive okolja. To pa pomeni, da tudi zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine.

Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami v okolju je tudi koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja, kar pa je mogoče doseči z osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem vseh zaposlenih. Omenjeni koncept izhaja iz ZDA in Velike Britanije, v javnosti pa se je pojavil šele po letu 1990. Kako zelo pomemben je ta koncept, je moč videti na primeru Britancev. Njihova vlada se je celo odločila, da vizijo učeče se organizacije vključi v nacionalno strategijo, kar kaže na resno socialno in ekonomsko prenavo družbe.

Lastnosti, ki so značilne za učečo se organizacijo in po katerih se tovrstna organizacija razlikuje od klasične organizacije, so naslednje: sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj ter hiter in učinkovit prenos znanja v organizaciji. Vse to so torej lastnosti, ki jih mora spodbujati vsak voditelj, če želi, da bo uspešen tudi v prihodnosti.

Potrebno pa je vedeti, da gre za mehak pristop k spreminjanju organizacije in da je le-ta primeren zgolj v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje na spremembe še dovolj časa. Sam koncept pa tudi ne bi bil primeren v razmerah, ko bi bila ogroženost ciljev podjetja visoka in ko bi bili pričakovani odpori najvišjega vodstva veliki. To pomeni, da mora biti v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih (Uršič, Nikl, 2004, str. 65).

Če želimo doseči preobrazbo klasičnega podjetja v učečo se podjetje, zagotovo traja več let. Pri tem pa imamo na voljo več poti, za katere je značilno naslednje: sama preobrazba se mora začeti na strateškem nivoju, s tem da se koncept učeče se organizacije vključi v vizijo, cilje in strategijo

podjetja. Vse to pa se potem odrazi v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture.

Vodilni pa morajo skrbeti za takšno podporno okolje, ki bo omogočalo neprestano učenje, izmenjavanje znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika in ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih!

V učečem se podjetju so zaposleni med najpomembnejšimi viri podjetja, ki jih je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati. Tu pa igra pomembno vlogo management, ki pri zaposlenih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe novih znanj.

Glavne skupine ljudi v učeči se organizaciji so usposobljene in spodbujene, da se učijo o vsem, kar potrebujejo za izboljšanje produktivnosti in ustvarjalnosti. Te štiri glavne skupine so:

- ☑ **managerji**: so inštruktorji in mentorji svojim zaposlenim;
- ☑ **zaposleni**: prevzemajo tveganje in odgovornost za dejanja ter so prisiljeni načrtovati prihodnje sposobnosti;
- ☑ **odjemalci**: morajo predvideti svoje potrebe in dobiti primerne proizvode oz. storitve s strani organizacije;
- ☑ **družbena skupnost**: sprejema znanja iz učeče se organizacije.

Literatura navaja kar nekaj strategij za doseg učeče se organizacije. Omenila bom pet najpomembnejših med njimi, ki pa vseeno niso popolne oz. celovite. Gre za strategijo infrastrukture informacijskih sistemov, strategijo individualnega učenja, strategijo organizacijskega učenja, strategijo managementa znanja in strategijo inoviranja. Za doseg višje ravni znanja je namreč potrebna nekakšna mešanica teh strategij. Problem pa se pojavi, ker posamezne strategije temeljijo na različnih predpostavkah. Zato se pojavi potreba po » časovnem faznem planu«, v katerem se posamezne strategije izvedejo in dozorijo, preden se v »mešanico strategij« vključijo nove in čisto drugačne strategije. Zelo pomembno pa je zaporedje strategij. Vedno je potrebno začeti s strategijo infrastrukture informacijskih sistemov, ki je dejansko osnova za preostale strategije. Ko pa ima organizacija razvito ustrezno informacijsko infrastrukturo, lahko mnogo lažje izvede preostale komponente celovite dolgoročne strategije učeče se organizacije. Druga komponenta pa je individualno učenje, ki je dobra podlaga za tretjo komponento, in sicer organizacijsko učenje. Nato pa sledi strategija managementa znanja in strategija inoviranja, ki je tudi najbolj kompleksna in problematična. Rada bi še poudarila, da je zelo pomembno ujemanje med vsako naslednjo planirano strategijo in strategijami, ki so že bile izvedene (Uršič, Nikl, 2004, str. 71).

Učeča se organizacija zna hitreje poiskati priložnosti in se rešiti krize, saj je za njo značilno, da ima nizko stopnjo hierarhije, da spodbuja enakost in odprte informacije, in da teži k sodelovanju in nastanku idej kjerkoli v organizaciji. Tako oblikovana organizacija poudarja zlasti reševanje

problemov, medtem ko je za tradicionalne organizacije značilno predvsem učinkovito poslovanje. Takšna organizacija mora vpeljati **spremembe na šestih področjih**, in sicer:

⇒ **na področju vodenja**; vodja učeče se organizacije mora organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije, pri čemer naj sodelujejo vsi zaposleni.

⇒ **na področju odločanja**; bistvena razlika je v tem, da imajo vsi zaposleni pristojnost in odgovornost za reševanje problemov. Tako strategija ne nastaja več samo od vrha navzdol, temveč tudi v obratni smeri, kar pomeni, da vodje posamezno strategijo ne usmerjajo več sami.

⇒ **na področju dajanja večjih pooblastil zaposlenim**; tako imajo pri sprejemanju odločitev več svobode, moči, znanja, pa tudi spretnosti. Pomembno je, da so v takih organizacijah zaposleni obravnavani kot glavni vir moči in ne kot strošek, ki ga je potrebno čimbolj znižati. Moto takšnih organizacij je ravnati lepo z zaposlenimi, zagotavljati varnost zaposlitve in ustrezne plače, omogočiti možnost solastništva in nuditi izobraževanje slehernemu zaposlenemu.

⇒ **na področju strukture**; hierarhična struktura ni več aktualna, bolj so v ospredju samousmerjajoči se timi oz. timska struktura.

⇒ **na področju komunikacije**; učeča se organizacija zagotovo nima pomanjkanja informacij, saj so široko dostopne. Informacije o dobičku ali stroških posameznega oddelka so vedno dostopne vsakomur. Zaposlenim pa ni tuje niti elektronsko komuniciranje, niti komuniciranje iz oči v oči, kjer je pomembno zlasti poslušanje.

⇒ **na področju kulture**; temelj sodobne organizacije je močna in prilagodljiva kultura, ki zagotovo ustvarja občutek pripadnosti. Takšna kultura pa poudarja nenehne izboljšave in z njimi povezano tveganje.

Razlog za optimalno delovanje učečih se organizacij je prav gotovo razpršitev informacij po celotni organizaciji. Takšna razpršitev pa zagotavlja hitro odzivanje organizacije. Faktorji, kot so neprestano učenje oz. odprtost zanj in želja po povečanju sposobnosti učenja, so ključnega pomena za uspešno uresničevanje strategij, za izboljšanje odnosov s kupci in dobavitelji, za izboljšanje kakovosti, pa tudi za doseganje trajne dobičkonosnosti.

Neprestano učenje pa je moč doseči z osebnim mojstrstvom, sistemskim mišljenjem, skupno vizijo ter timskim učenjem.

Poglejmo si še **pet situacijskih elementov oblikovanja organizacije**, ki se razlikujejo glede na to, ali gre za tradicionalno organizacijo ali za organizacijo, ki je usmerjena v neprestano učenje:

☑ **premik z vertikalne na horizontalno strukturo**; najobičajnejša organizacijska struktura pomeni, da so aktivnosti porazdeljene na vse ravni organizacije. Gre za vertikalno hierarhijo, kjer je odločanje v pristojnosti vrhnjih managerjev. Med funkcijskimi oddelki pa skoraj ni sodelovanja. Res je, da je lahko takšna struktura tudi zelo uspešna, vendar pa zaradi hitro spreminjajočega se okolja, v katerem živimo danes, omenjena struktura ni več dobra. V učeči se organizaciji pa najdemo strukturo, ki temelji na horizontalnih tokovih dela. Dejstvo je, da

vertikalna struktura prehaja v horizontalno in da se vrhnji management ukvarja predvsem z zadevami, kot so finance in človeški viri.

☑ **premik z rutinskih nalog na opolnomočene oz. empowered vloge**; v tradicionalnih podjetjih so naloge zaposlenih razdeljene v ločene dele, zaposleni pa so kontrolirani s strani managerjev. To pa je v nasprotju z dinamičnim družbenim sistemom, kjer lahko zaposleni dosegajo cilje na več načinov, pri čemer imajo sami znanje in nadzor. Naloga managerjev je, da spodbujajo reševanje problemov v čim večji meri.

☑ **premik od formalnih sistemov nadzora do skupnih informacij**; če gre za malo podjetje, potem sama komunikacija ni tako velik problem, saj poteka največkrat neformalno in neposredno. Če pa gre za večje organizacije, pa so potrebni že formalni sistemi, ker so razdalje med vrhnjimi managerji in ostalimi delavci bistveno večje.

Ko pa gre za učečo se organizacijo, pa lahko govorimo o podobnosti z majhnim podjetjem, kjer imajo vsi zaposleni popolne informacije o celotnem podjetju.

☑ **premik od konkurenčne strategije k strategiji sodelovanja**; v organizacijah, ki so bile oblikovane predvsem za učinkovito poslovanje, o vsem odločajo vrhnji managerji, torej je strategija le v njihovi pristojnosti. Oni so tisti, ki odločajo o tem, kako se bodo prilagodili konkurenci oz. kako bodo npr. izrabljali resurse. V učeči se organizaciji pa bistveni del strategije krojijo t. i. opolnomočeni delavci. Tako organizacija laže prepozna potrebe in reši probleme, ki jo doletijo.

☑ **premik od rigidne k prilagodljivi organizacijski kulturi**; Bistveno je, da kultura v podjetjih ne postane fiksna, ker je to lahko zelo nevarno v sodobnem okolju.

V učeči se organizaciji se zaposleni resnično zavedajo skladnosti celote in komaj vidnih mej znotraj organizacije. Bistveno je, da je vsak posameznik obravnavan s spoštovanjem, kar zagotovo ustvari pozitivno klimo v podjetju.

V nadaljevanju še enkrat bolj sistematično navajam značilnosti učeče se organizacije.

Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije

razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije;	povezovanje in timsko učenje (medfunkcijski timi);
vodje prevzemajo tveganja in eksperimentirajo;	zavedanje k dolgoročnim aktivnostim in učenje na osnovi izkušenj;
participativno oblikovanje politike;	neprestano učenje in priložnost za osebni razvoj;
decentralizirani proces odločanja in povezanost organizacije z okoljem;	informacijski sistemi, ki so zasnovani na podlagi učenja;
organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj;	neprestano eksperimentiranje in zavezanost vseh zaposlenih k učenju;
fleksibilni nagradni sistemi in iniciativnost zaposlenih;	organizacijska kultura razvija povratne informacije;
informacijska tehnologija, ki seznanja in opolnomoči vse zaposlene;	delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja;

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 79.

### 2.3. Organizacijska odličnost

Podjetja, ki želijo poslovati po načelu odličnosti in poleg tega postati še učeča se podjetja, morajo obvladovati dva načina učenja. Tu mislim na učenje v enojni zanki in učenje v dvojni zanki. V prvem primeru gre za to, da zna posameznik ali podjetje uporabiti znanje samo v dani problemski situaciji. Problem je, da gre praktično za učenje na pamet, ko posameznik ne vidi vzrokov, da določena rešitev privede do rešitve problema. Vsekakor tovrstno učenje ni preveč dobro, zato priporočajo učenje v dvojni zanki, ki je praksa v učečih se podjetjih. Bistveno torej je, da znajo zaposleni svoja znanja vedno dobro uporabiti, ne glede na težavnost situacije (Mihelič, 1996, str. 52).

Poznamo štiri dejavnike, ki so povezani z *organizacijsko odličnostjo*.

Prvi dejavnik predstavlja *strateška usmerjenost*. Le-ta ima naslednje značilnosti: tesen odnos s kupcem, hiter odziv, jasne cilje in poslovno osredinjenost ter vzpostavljanje medorganizacijskih povezav. Kupci so danes na prvem mestu, in tega se podjetja že zelo dobro zavedajo. Na voljo jim je sodobna informacijska tehnologija, preko katere kupci vzpostavljajo stike s podjetjem. Učeča se organizacija se mora hitro odzvati na priložnosti in probleme. To ji namreč zagotavlja uspešnost in vodstveni položaj v panogi. Odlična podjetja imajo jasno zastavljene cilje in vedno delajo le tisto, kar znajo najbolje. Tudi medorganizacijske povezave so zelo pomembne, kajti brez njih ne bi mogli tako dobro izkoristiti prednosti novih tehnologij, oskrbovati novih trgov ali hitreje razviti proizvodov.

Drugi dejavnik pa zadeva *vrhni management*, ki mora predvsem spodbujati ključne vrednote, biti usmerjen k akcijam, spremembam in učenju, imeti jasno vizijo ter pospeševati management znanja. Rada bi še enkrat poudarila, da je znanje tisto, ki predstavlja ključni kapital podjetja.

Tretji dejavnik pa je *oblika organizacije*. Podjetja, ki cenijo odličnost imajo naslednje lastnosti: preprosta oblika, prilagodljivi kadri, opolnomočenje s ciljem sodbuditi podjetništvo, horizontalna struktura in sodelovanje, uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti in uporaba elektronske tehnologije ter elektronske trgovine. Poleg tega imajo takšna podjetja maloštevilne kadre, izredno malo birokracije in manjše divizije, ki so bolj prilagodljive. Bistvenega pomena je opolnomočenje, ki narekuje zaposlenim neprestano učenje in prilagajanje spremembam. Tudi uravnoteženost finančnih in nefinančnih kazalnikov daje boljši pogled na uspešnost podjetja.

Četrti dejavnik, ki je ravno tako povezan z odličnostjo, pa je *organizacijska kultura*. Podjetje mora biti prostor, kjer prevladuje klima zaupanja, kjer se spodbuja produktivnost preko kadrov, kjer se nenehno izmenjujejo informacije, kjer je v ospredju dolgoročni vidik in kjer se ceni učenje ter prilagodljivost. Nič ni lepšega, kot če si managerji in delavci med seboj zaupajo, saj tako skupaj dosežejo optimalni rezultat. Zaželjene so tudi konfliktne ideje, ki pogosto pripeljejo do večje učinkovitosti. Že prej omenjen dolgoročni vidik pa tudi ni zanemarljiv, kajti uspeh se ne da doseči čez noč.

Dejstvo pa je, da se podjetja poslužujejo tudi drugih, lastnih ukrepov, ki so potrebni za konkurenčnost na globalnem trgu.

## 2.4. Značilnosti sodobnega e-managerja

Sodobna ekonomija, ki jo ustvarja internet, zahteva managerje, ki so sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, katere lastnosti so podobne internetu. Le-ta pa ima naslednje značilnosti: odprtost, povezljivost, osnovanost na znanju, eksperimentalnost in kar je najpomembnejše, brezmejnost.

Tako imenovana internetna ekonomija je popolnoma spremenila poslovanje organizacij in njihovo kulturo. Managerji z dobrimi lastnostmi so zdaj iskani še bolj kot nekoč, saj postajajo sposobnosti e-managerja v dobi elektronskega poslovanja iskane bolj kot kdajkoli. Seveda pa bi bile za uspeh organizacije premalo samo prej omenjene sposobnosti, potrebne so tudi vodstvene sposobnosti, ki jih mora imeti vrhnji manager. Le-te pa so npr.: vizionarstvo, poveljniške sposobnosti, pogum, sposobnost dobre presoje, sposobnost vodenja na daljavo, predvidevanje prihodnosti, strateško razmišljanje itd.

Poglejmo si najpomembnejše lastnosti in sposobnosti e-managerja.

Tabela 3: Najpomembnejše lastnosti in sposobnosti e-managerja

<b>Sposobnost</b>	<b>Opredelitev vsebin, na katere se sposobnost navezuje</b>
<b>hitrost</b>	kako hitro bo poslovanje podjetja je odvisno predvsem od sposobnosti e-managerja, da sprejme hitre odločitve;
<b>odprtost</b>	e-podjetja so vedno bolj odprta preko baz podatkov, ki so dostopna poslovnim partnerjem; zaupanje je ključnega pomena;
<b>dobra komunikacija</b>	zagotovljena je neposredna komunikacija zaposlenih z vrhom podjetja, kar nakazuje na učinkovito komunikacijo;
<b>usmerjenost na kupce</b>	e-managerji individualno obravnavajo vsakega kupca;
<b>strateško odločanje</b>	dinamično okolje zahteva hitro sprejemanje strateških odločitev;
<b>sposobnost učenja in razvijanja</b>	vsem v organizaciji mora biti omogočen osebni razvoj;
<b>sposobnost virtualnega sodelovanja</b>	takšno sodelovanje je pomembno zaradi tega, ker so zunanji člani vse bolj oddaljeni od e-managerja;
<b>standardi</b>	standardi elektronskega poslovanja morajo biti jasno postavljeni;
<b>management vsebin</b>	naloga e-managerjev je tudi zagotoviti ustrezno internetno podobo, ki bo zagotavljala uspeh in ki bo preprosta za vzdrževanje;
<b>internetna pismenost</b>	sodobni manager mora obvladati internet, ki mu zagotavlja hitre informacije;
<b>vodenje s primeri</b>	vsi zaposleni morajo uporabljati internetno tehnologijo;
<b>management znanja</b>	e-managerji morajo razvijati filozofijo managementa znanja;

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 86.

Sodobnim managerjem ni več pomemben zgolj samo dobiček, temveč v ospredje postavljajo sodelovanje z zaposlenimi in strankami. Lahko rečemo, da organizacijski odnosi pridobivajo na pomenu.

Poglejmo si primerjavo med starimi in novimi managerskimi praksami:

Tabela 4: Stare in nove managerske prakse

STARE	NOVE
razmišlja o sebi kot o nadrejenem;	razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu;
upoštevava verigo ukazov; sledi hierarhiji kontrolnega razpona;	vzpostavlja delovna razmerja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati;
deluje v skladu z organizacijsko sestavo;	spreminja organizacijsko sestavo glede na okolje;
večino odločitev sprejema sam in zadržuje informacije;	vabi druge člane, da sodelujejo pri odločanju, deli informacije z zaposlenimi;
prizadeva si za obvladovanje ene glavne poslovne discipline, kot je npr. trženje;	prizadeva si za obvladovanje širokega področja managerskih disciplin;
zahteva dolge delavnike;	zahteva rezultate;
nizka stopnja zaupanja;	visoka stopnja zaupanja;
prikrivanje napak;	neprikrivanje napak;
managerji oblikujejo delo;	zaposleni oblikujejo delo;
hierarhični slog vodenja, z vrha navzdol;	sodelovalni slog vodenja;
poudarek na stroških;	poudarek na dodani vrednosti;
individualno izobraževanje;	stalno organizacijsko učenje;
notranja konkurenčnost organizacije;	notranje partnerstvo;

Vir: Finance, 2002, št. 95.

### 3. KADROVSKI MANAGEMENT IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Upravljanje s človeškimi viri postaja čedalje bolj pomembno. Dejstvo je, da se je ravnanje z ljudmi pri delu pojavilo v osemdesetih letih v sklopu podjetniške faze kadrovskega managementa. Danes velja prepričanje, da management človeških virov ni neko nadomestilo za kadrovski management, temveč, da je treba gledati na postopke pri delu z ljudmi z drugega zornega kota (Andrioli, 2003, str. 6).

Pomen človeških virov se je skozi zgodovino spreminjal. Vemo, da so najprej ljudi administrativno vključevali v sistem, nato so bili pomembni ljudje, ki so bili sposobni delati v timu, danes pa se podjetja bolj zanimajo za človeške zmožnosti. Kako bodo podjetja ravnala z ljudmi pri delu, je odvisno od raznih dogodkov, ki so več ali manj posledica sprememb na trgu. Ravnanje z ljudmi pri delu torej ni odvisno le od nas samih ali od našega znanja, temveč tudi od stanja na trgu, na katerem tekmujemo (Lipičnik, 1998, str. 45).

Podjetja se morajo zavedati, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Zelo zanimiv je citat evropskega guruja kakovosti Clausa Moellerja, ki pravi: «*Če vrednote in cilji podjetja niso prepoznavni, vsakomur razumljivi in če ni klime sožitja in pripadnosti med zaposlenimi, ljudje ne bodo z veseljem hodili v službo. In tudi ne pričakujte, da bodo ustvarjalni.*»

Potrebno je ustvariti okolje, v katerem se bodo zaposleni odlično počutili, okolje, ki bo omogočalo osebni razvoj in napredovanje, ter da bo kakovost delovnega življenja na visokem nivoju. Izrednega pomena je tudi varnost zaposlenih in možnost njihove prilagoditve spreminjajočim razmeram na trgu.

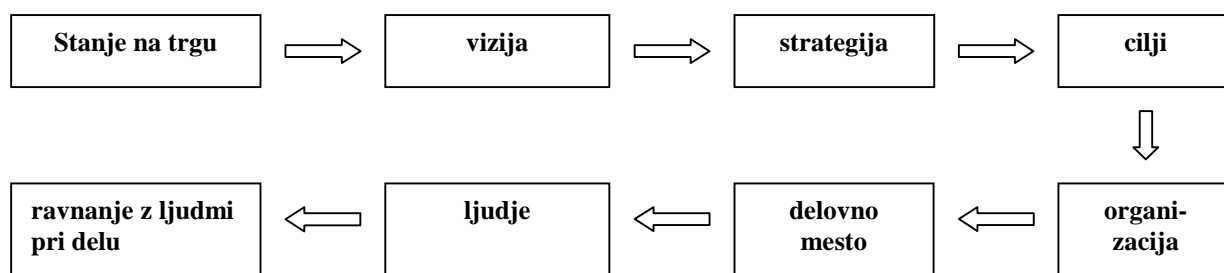
V bolj razvitih državah ravnanje z ljudmi pri delu nikakor ni novost in morda je ravno to tisto, v čemer se skriva njihova uspešnost in konkurenčnost. Podjetja se premalo zavedajo, kako pomembne so lastnosti ljudi in vse prevečkrat zaposlujejo izključno na podlagi znanja. Ljudje so namreč tisti, ki odločajo o uspehu oz. neuspehu podjetja.

Precej truda je potrebnega, da se vodje naučijo pravilnega ravnanja z ljudmi, vendar analize kažejo, da je ta trud poplačan. Za podjetje ni dovolj, da samo najame ustrezne kadre, ampak mora stalno spremljati njihovo delo.

Načini ravnanja z ljudmi pri delu bodo morali biti v bližnji prihodnosti tesno povezani z globalnimi spremembami, prožnostjo zaposlitve, virtualnimi organizacijami in drugimi pojavi sodobnega časa (Andrioli, 2003, str. 7). Podjetja bodo morala paziti, kako uspešno bodo zadovoljila potrebe svojih zaposlenih, kajti od tega bo odvisna njihova konkurenčnost.

Zanimiva je tudi slika, ki pokaže na povezanost pojavov, ki odločilno vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu.

Slika 2: Veriga medsebojno povezanih pojavov in vpliv sprememb



Vir: Lipičnik, 2002, str. 445.

Včasih je bilo podjetjem lažje postaviti nek stabilen cilj, saj so bile razmere na trgu dokaj stabilne. Potrebno je bilo natančno oblikovati delovna mesta in zanje pridobiti primerne ljudi, ki so znali s svojim znanjem opraviti naloge delovnega mesta. Šlo je za to, da so bili na ključnih mestih vedno pravi ljudje (Andrioli, 2003, str. 8).

Ko pa so razmere na trgu nestabilne in ko imamo opravka s tako močno konkurenco kot danes, pa postavljanje ciljev ni več tako preprosto. To je tudi razlog, da so začeli z vpeljavo timskega dela. Ko govorimo o sploščenosti organizacij, mislimo na porazdelitev odgovornosti, ki se tiče



vsakega zaposlenega. Bistveno je, da ima podjetje jasno vizijo in da se poskuša čim hitreje učiti in spreminjati. Turbolentno okolje pa zahteva tudi fleksibilne zaposlene, ki se znajo prilagoditi globalizaciji, nenehnemu tehnološkemu razvoju, informacijski tehnologiji itd.

Izzivi sodobnega podjetja so (Dimovski, Penger, 2001, str. 24):

- ⇒ odgovornost korporacije (kvaliteta dela, okoljevarstveni standardi, pestrost dela, ...);
- ⇒ prilagajanje potrebam kupcev (zadovoljstvo kupca pomeni večjo prilagoditev izdelkov);
- ⇒ turbolenca okolja (nepredvidljive zahteve kupcev);
- ⇒ sprememba tehnologije (informacijska tehnologija postaja cenejša in dostopnejša);
- ⇒ kratek življenjski cikel izdelka, ki je posledica tehnološkega napredka;
- ⇒ globalizacija (sprememba ekonomskih transakcij zaradi odprave mej med državami);
- ⇒ močna konkurenca, ki odpravlja konkurenčne prednosti podjetij, kot so kvaliteta, stroški, ...

Vendar pa se večina podjetij že zaveda, da jim mora biti glavni izziv v prihodnosti človek. Tako imenovane trde prvine (sistemi, strategije, ...) so še vse preveč na prvem mestu podjetij, premalo pa je poudarka na t. i. mehkih prvinah (ljudje, nova znanja, ...).

Ker sem naslov pod točko tri nasloвила kadrovski management in management človeških virov, bi rada v nadaljevanju na kratko predstavila še razliko med njima. Nekateri so mnenja, da ne obstaja neke ostre meje, pa vendar je razlik kar nekaj. V Sloveniji sicer so podjetja, ki poznajo razliko med njima, vendar pa je še vedno veliko takih, ki niso dojeli pomena slednjega.

Tabela 5: Razlike med kadrovskim managementom in ravnanjem z ljudmi pri delu

KADROVSKI MANAGEMENT	RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU
Gre za taktični pristop k aktivnostim, glavno vprašanje je kako.	Pristop je predvsem strateški, kjer se v glavnem sprašujemo kaj.
Pristop je naravnani v glavnem kratkoročno in se predvsem odziva na vplive drugih.	Pristop je naravnani dolgoročno in nastopa kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb.
Ciljev ne zajema v celoti; cilje kadrov določa glede na cilje organizacije.	Cilje zajema v celoti; cilje kadrov določa skupaj s cilji organizacije.
Vertikalna komunikacija.	Različne poti komuniciranja.
Prisoten tam, kjer delajo na tradicionalen način.	Pomemben je vsak posameznik in njegov prispevek k delovnemu timu.
Pozna tradicionalne plačilne sisteme.	Plačilni sistemi povezani z motivacijo in uspešnostjo.
Se upira vsakim spremembam.	Neprestano prisotne spremembe.
Enaki pogoji za vse zaposlene.	Različni pogoji za zaposlene.
Točno določena pravila in postopki dela.	Pravica zaposlenih do ustrezne obravnave pri delu.

Vir: Andrioli, 2003, str. 12.

### 3.1. Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Da bi čimbolje izkoristili zmožnosti človeka oz. zaposlenega, je potrebno dobro poznati njegove potenciale. To je tudi razlog, da so se v zgodovini razvili različni pristopi ravnanja z ljudmi. Ko je bilo v ospredju fizično delo, so ljudi najprej fizično pregledali. S pojavom strojev in robotike, pa je postal stroj bolj pomemben od človeka. Kasneje pa je težnja po večji proizvodnji in novih inovacijah pripeljala do spoznanja, da je človek bitje, ki skriva še veliko neizrabljenih možnosti. Tako je človek zopet postal glavni predmet proučevanja (Lipičnik, 1998, str. 29).

Zanimivih je šest modelov ravnanja z ljudmi pri delu, ki so jih odkrili avtorji Driver, Coffey in Bowen:

- **administrativni model:** ta model je bil značilen za velika podjetja, v manjših podjetjih pa ga je možno najti še danes. Zanj so značilna najrazličnejša pravila in vodenje obsežnih evidenc o zaposlenih;
- **legalni model:** za ta model je značilno, da je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno, torej vse temelji na delovnopравни zakonodaji;
- **finančni model:** ta model priporoča zaposlitev človeka, ki bo podjetje najmanj obremenil s stroški (najrazličnejša zavarovanja);
- **vodstveni model:** že samo ime modela kaže na to, da so za ravnanje z ljudmi pri delu odgovorni vodje;
- **humanistični model:** le-ta pa poudarja, da naj bi bile človekove zmožnosti in vrednote prilagojene sami organizaciji. Pristojni v podjetju naj bi narekovali kariero posameznika, njegovo kakovost dela, prosti čas itd.;
- **vedenjsko-spoznavni model:** ta model pa temelji na znanstvenih ugotovitvah, ki se kažejo npr. v načrtovanju kariere.

Težko je napovedati, kateri model bi bil za prihodnost najboljši. Prepričana sem, da mora vsako podjetje najti svoj lasten model, ki bo odseval specifičnost podjetja.

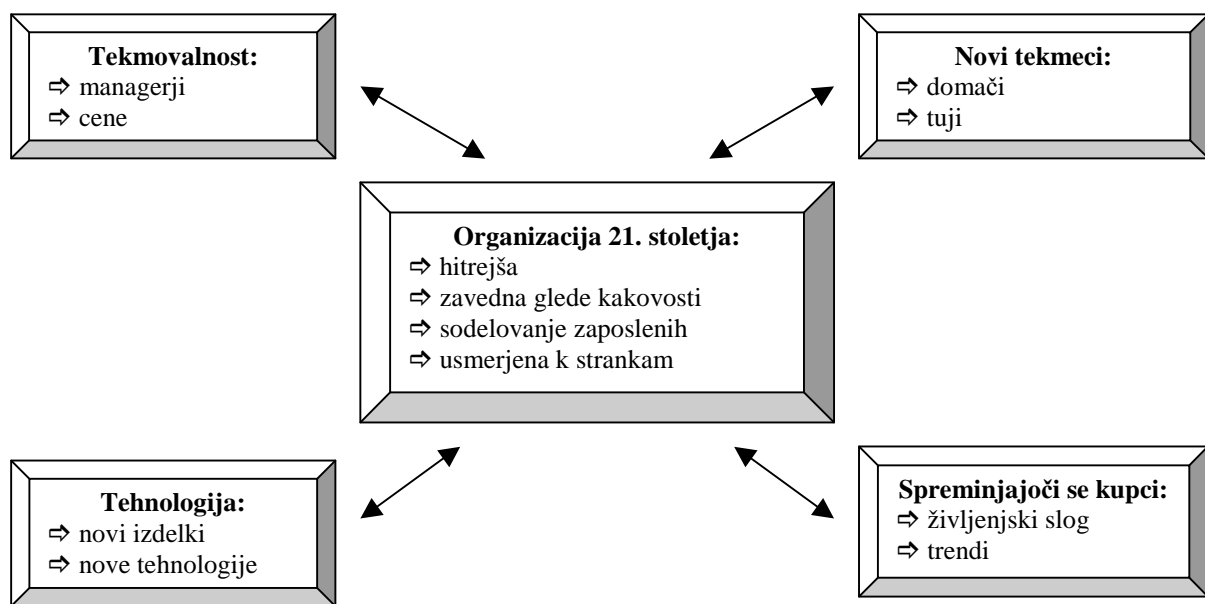
Podjetja, ki se bodo v prihodnosti srečevala s problemi, bodo morala vedno znova poiskati nov model, saj morda stari model ne bo več znal rešiti problema. To pa za podjetja pomeni še dodatno tveganje. Ker je okolje tako spremenljivo, tudi izkušnje iz preteklosti ne bodo pomagale kaj dosti.

Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu naj bi v prihodnosti vseboval razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Pomembno bo, da bo podjetje sposobno pogledati v prihodnost in videti nove smernice, saj bo od tega odvisna uspešnost podjetja oz. panoge. Podjetje bo moralo tudi pridobiti uspešne ljudi in jih nadalje izobraževati, če bo hotelo biti uspešno. Prav tako bo potrebno uspešnost zaposlenih ustrezno nagraditi, saj bomo le tako dosegli zdravo tekmovalnost. Tisti, ki se bodo ukvarjali s človeškimi viri, bodo morali imeti odkrite odnose z ljudmi, pa tudi spremembe na bolje bodo morale biti prisotne na vsakem koraku (Lipičnik, 1998, str. 42).

### 3.2. Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja

Veliko sem že napisala o tem, kaj naj bi organizacija že danes obvladala in kaj bi morala v prihodnosti, pa kljub temu nekateri teoretiki managementa trdijo, da bodo potrebne še večje spremembe kot doslej. Obenem so tudi mnenja, da predvidevanje prihodnosti prinaša preveliko tveganje in da bo dovolj za podjetje, če bo zagotovilo kvaliteto, neprestane inovacije in prožnost. Poleg teh treh dejavnikov pa bo po njihovem mnenju potrebna še večja usmerjenost k akcijam, individualna orientiranost, še večje sodelovanje z zaposlenimi, globalna usmerjenost in usmerjenost h kakovosti (Lipičnik, 1998, str. 44).

Slika 3: Dejavniki spreminjajoče se organizacije 21. stoletja



Vir: Lipičnik, 1998, str. 44.

Podjetja se morajo zavedati, da so najpomembnejše osebne lastnosti zaposlenih, kajti znanje, ki ga uporabljamo danes, morda jutri ne bo več uporabno. Vodje pa so tisti, ki morajo poznati lastnosti in vedenje posameznikov, da bodo le-ti lahko razvrščeni na ustrezna delovna mesta.

Človeške zmožnosti v ožjem smislu sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. Dejstvo je, da ima podjetje najtežjo nalogo, ko mora planirati človekove zmožnosti, kajti planiranje katerega koli drugega resursa je manj zapleteno. Človeška osebnost pa je odvisna tako od temperamenta (kolerik, melanholik, ...), značaja (odgovornost, poštenost, ...), kot tudi od sposobnosti (kaj nekdo zmore). Podjetja se bodo morala v prihodnosti še bolj kot danes potruditi, da bodo privabila ljudi z najboljšimi zmožnostmi.

Investicija v znanje zaposlenih je zagotovo najboljša naložba za vsako podjetje. Izobraževanje, pa naj si bo kakršno koli, poveča produktivnost delovne sile in tako prispeva tudi h gospodarski

rasti. Ker pa znaje hitro zastara, je potrebno preveriti celotne kompetence človeka. Te so namreč sestavljene iz znanja, veščin, spretnosti, prepričanj, vrednot, samopodobe, osebnostnih in vedenjskih značilnosti ter motivov (Andrioli, 2003, str. 14,15).

Razlika v uspešnosti med dvema zaposlenima pa lahko izvira tudi iz različnih sposobnosti, ki so lahko ali intelektualne ali pa fizične. Torej ni nujno, da se razlika v uspešnosti pojavi le zaradi različne stopnje znanja ali motivacije. Danes lahko skoraj vsakdo pride do potrebnega znanja, pa tudi motivacije se da naučiti. Težje pa je nekoga naučiti npr. gibalnih ali čutnih zmožnosti.

Če želimo, da bodo tudi zaposleni skupaj z nami dolgoročno usmerjeni v doseganje čim boljših delovnih uspehov, moramo zanje najti pravo motivacijo. Seveda pa ne smemo pozabiti tudi na ustrezen sistem nagrejevanja. To sta že dva dejavnika, ki zagotovo vplivata na uspešnost ljudi pri delu, vendar pa bom to obravnavala kasneje.

## **4. SODOBNA NAČELA MANAGEMENTA**

Avtoriteta, hierarhija in red so načela, ki so bila značilna za tradicionalna podjetja. Ta načela je bilo moč uveljavljati predvsem zaradi značilnosti tistega časa. Le-te pa so: množična proizvodnja, preprosta tehnologija in stabilne razmere na trgu. Tudi zaposleni so morali biti v celoti podrejeni organizaciji. Vodilni so jim narekovali kaj delati, kako delati in nenazadnje tudi, kako se pri vsem skupaj še vesti. Prejšnje stoletje so že zaznamovale določene spremembe na tem področju in proti koncu stoletja so podjetja že vpeljevala sodobnejša managerska načela.

Zardi globalizacije, napredne tehnologije in nepredvidljivih sprememb v okolju tradicionalna podjetja niso mogla več konkurirati. To pa je od podjetji zahtevalo celovito prenovu na področju vodenja, nagrajevanja, motiviranja, načina dela itd. Pred podjetji so torej novi izzivi, ki zahtevajo drugačno vodenje in organiziranost. Tudi Peter Drucker poudarja, da je napočil čas drugačnih managerskih prijemov. Tako so v današnjem času pomembni timi in njihovo sodelovanje na eni strani in managerji kot vodje na drugi strani, ki morajo prenašati vizijo in cilje na vse zaposlene. Transakcijsko vodenje se tako umika transformacijskemu vodenju, kjer vrhu organizacije uspe prenesti celotno vizijo do vsakega zaposlenega. V ospredje prihajajo tudi relacijski odnosi, katerih bistvo je dolgoročna povezanost med podjetjem in zaposlenimi. Obe strani si tako prizadevata za dolgoročne koristi, prav tako pa tudi delita bremena in donose.

Stara moralna zaveza, ki so jo poznali v tradicionalnih podjetjih, je zahtevala pripadnost zaposlenih v zameno za njihovo varnost. Sedaj pa je v ospredju nova moralna zaveza med zaposlenimi in managerji. Le-ta pa ponuja zaposlenim možnost njihovega razvoja v zameno za konkurenčnost podjetja. Iz tega sledi, da imajo sedaj vsi zaposleni odgovornost za uspešnost podjetja.

Slika 4: Stara in nova moralna zaveza



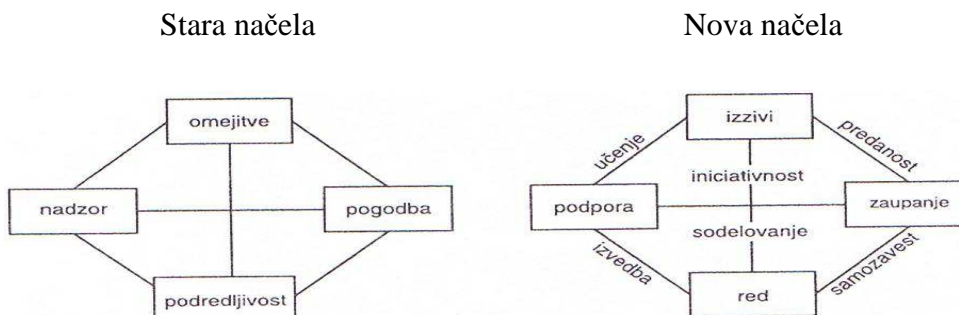
Vir: Zupan, 2001, str. 35.

Na tem mestu bi rada omenila še pooblaščenje zaposlenih oziroma empowerment. Gre za to, da so zaposleni pri svojem delu razmeroma samostojni, torej lahko sami odločajo, kako bodo neko nalogo izpeljali na najboljši možni način. Seveda pa dobijo od managerjev neko splošno usmeritev za svoje delo. Zaposleni morajo razumeti, kako je uspešnost njihovega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije.

V zadnjih letih so se pojavili tudi razni programi, ki naj bi podjetjem pomagali spremeniti način dela, da bi se lažje spopadli s konkurenco. Morda velja omeniti program celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – total quality management) in program reinženiringa (stvari se poskušajo napraviti hitreje in z manj nepotrebnih stroškov).

Dejstvo je, da so se morala tradicionalna načela managementa korenito spremeniti, kar nam kaže tudi Slika 5.

Slika 5: Stara in nova načela managementa



Vir: Zupan, 2001, str. 39.

Kot lahko vidimo, nova načela predstavljajo kombinacijo iniciativnosti, sodelovanja, predanosti, učenja, učinkovite izvedbe in samozavesti. V tej kombinaciji srečamo pomembno postavko, in sicer pripadnost. Rada bi poudarila, da brez pripadnosti zaposlenih podjetje ne more priti daleč in da si mora podjetje le-to zaslužiti. Preračunljivost nad zaposlenimi se gotovo ne izplača, kajti dobri delavci bodo na ta način hitro zapustili delovno mesto in s seboj odnesli več kot si mislimo (npr. informacije, posle, ...).

V nadaljevanju navajam tri temeljna vprašanja, ki so odločilna za uspešnost podjetja. Če podjetje pozna odgovore na ta tri vprašanja, potem je veliko večja verjetnost, da bo uspešno. Najprej si morajo v podjetju postaviti vprašanje, kako poiskati najboljše sodelavce. Nato sledi vprašanje, kako zagotoviti njihovo uspešnost. Nazadnje pa se morajo vprašati, kako dobre delavce zadržati v podjetju. Od podjetij pa je odvisno, kateremu vprašanju bodo namenili največjo pozornost (Zupan, 2001, str. 42).

#### **4.1. Kako poiskati najboljše sodelavce**

Ljudi z nadpovprečnimi zmožnostmi je malo, zato se mora podjetje resnično potruditi, da v svoje vrste pritegne to skupino ljudi. Če povpraševanje presega ponudbo, bodo morala podjetja znati na poseben način pritegniti najboljše sodelavce. Če pa je situacija obratna, pa ima podjetje nalogo, da med številnimi kandidati izbere najboljše. Dejstvo pa je, da so hitro spreminjajoče razmere na trgu podjetja prisilile v bolj premišljeno politiko zaposlovanja in da se povečuje delež zaposlitev za določen čas. Danes je podjetjem resnično težko zagotoviti varnost zaposlitve za svoje zaposlene, kajti razmere na trgu so res nepredvidljive. V skoraj vsakem podjetju pa je moč najti ljudi, ki so zaposleni za nedoločen čas (to so predvsem ključni zaposleni), ljudi, ki so zaposleni za določen čas (to so ljudje na manj odgovornih mestih), pa tudi outsourcing je že pogost (podjetje najame zunanje izvajalce za opravljanje določenih del). Podjetje mora vedno premisliti, za katere sodelavce je najprimernejše zaposlovanje za nedoločen čas in katere sodelavce lahko zaposlijo na drugačen način. Razlog se namreč skriva v privrženosti sodelavcev, ki je seveda bistveno nižja pri zaposlitvah za določen čas. Vendar pa je zaposlitev za določen čas s strani podjetja tudi pozitivna, kajti na ta način lažje odpustijo kandidata, ki ne ustreza njihovim merilom. Za primer lahko navedem podjetje Merkur ali Trimo, kjer je večina ljudi zaposlenih najprej za določen čas.

Ko podjetje išče novega sodelavca, lahko le-tega najde znotraj same organizacije ali pa ga poišče na trgu dela. Mnogo težje je najti ustreznega sodelavca na zunanjem trgu, vendar pa se pogosto odločajo tudi za to možnost. Gre zlasti za primere, ko zaposlijo mlade diplomante, katere potem sami usposobijo za odgovornejša delovna mesta. Ko pa podjetje iz različnih razlogov težje pridobi nove kadre, ima naslednje možnosti: delo z mladimi, povezovanje s šolami oz. fakultetami, kadrovanje preko interneta, štipendiranje itd. Zanimiv je primer podjetja Kolektor, kjer je izredno velik delež (90%) takih strokovnjakov, ki so prejeli štipendije omenjenega podjetja. Razlog je predvsem v težjem pridobivanju kadrov, ker je podjetje prostorsko omejeno.

Kot vidimo, podjetja na različne načine pridobivajo kadre. Nenazadnje imajo tudi možnost sodelovanja z agencijami za zaposlitev ali celo z lovci na glave, ko gre za ključne sodelavce.

Sodobna podjetja zelo pogosto uporabijo kombinacijo različnih metod, da pridobijo kar največ informacij o kandidatih.

Ko podjetje izbere novega sodelavca, sledi njegovo seznanjanje s podjetjem in uvajanje v delo. Vsakdo namreč potrebuje določen čas, da se vključi v okolje. Podjetja pa imajo pri tem spet različno taktiko (mentorji, eno- ali trimesečno uvajanje v delo, priročniki za novozaposlene itd).

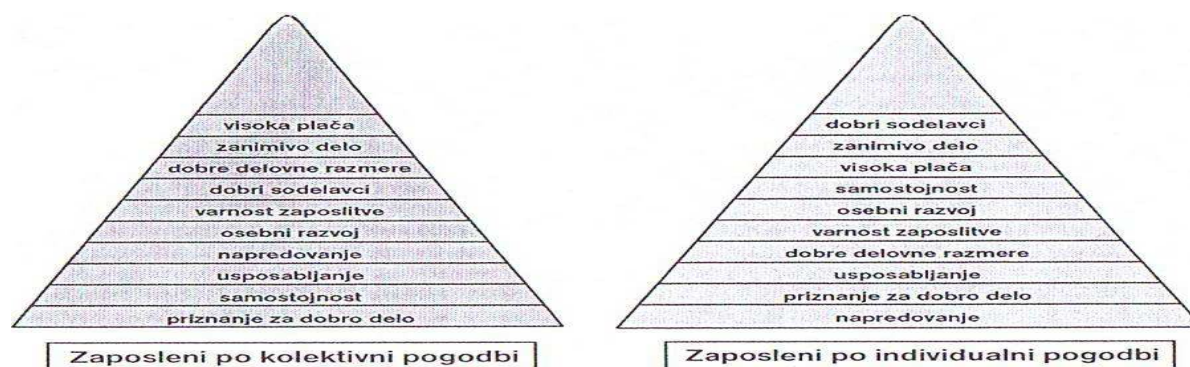
## 4.2. Kako zagotoviti uspešnost sodelavcev

Če želi biti podjetje uspešno, morajo vsi zaposleni čimbolj izkoristiti svoje zmožnosti za doseg skupnih ciljev. Vodja ima pri tem odločilno vlogo, saj mora znati dobro organizirati delo, spodbujati sodelavce, odpravljati njihove pomanjkljivosti in prepoznavati njihove dobre lastnosti. Pomembno je, da vodja namenja pozornost celotni skupini in ne le posamezniku, tako da postaja vodja praktično neke vrste trener, ki mora iz dobrih sodelavcev napraviti zmagovalno moštvo (Zupan, 2001, str. 58).

Na tem mestu bi rada samo na kratko omenila tiste dejavnike, ki še dodatno prispevajo k uspešnosti sodelavcev, kajti nekatere od njih bom kasneje še bolj podrobno razložila. Ti dejavniki so: motivacija, prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev do vseh zaposlenih, ciljno vodenje, vodenje k ljudem, obsežna komunikacija, učinkovit prenos informacij, timsko delo, vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, obsežno usposabljanje, učinkovit prenos znanja v podjetju, uvajanje sodobnih metod učenja itd.

Kot zanimivost predstavljam naslednjo sliko, ki kaže rezultate ankete, ki je bila izvedena v srednje velikem slovenskem podjetju. Anketa je bila izvedena z namenom, da se ugotovi, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene po kolektivni pogodbi in kateri, zaposlene po individualni pogodbi. Iz slike je razvidno, da zaposlenim po kolektivni pogodbi največ pomeni visoka plača, sledi zanimivo delo, na tretjem mestu pa so dobre delovne razmere. Ljudem, ki pa so zaposleni po individualni pogodbi (ponavadi najboljši zaposleni in zaposleni z dobro izobrazbo) pa so najpomembnejši dobri sodelavci, sledi zanimivo delo in šele na tretjem mestu je visoka plača.

Slika 6: Kaj je zaposlenim pomembno pri delu



Vir: Zupan, 2001, str. 59.

### 4.3. Kako zadržati najboljše sodelavce

To vprašanje je še nekoliko bolj pomembno od predhodnih dveh vprašanj. Za podjetje je zagotovo slabo, če si ne zna poiskati dobrih sodelavcev, vendar je še slabše, če kasneje izgubi nekoga, v katrega je leta in leta vlagalo. Zato je zelo pomembno, da zna obdržati svoje zaposlene. Podjetje ima v ta namen kar nekaj možnosti, ki jih bom tudi na kratko predstavila. Ko organizacija veliko vlaga v svoje zaposlene, se ponavadi kmalu pojavi problem: zaposleni kmalu zahtevajo višjo plačo, boljše delo ali nove delovne izzive. Če pa podjetje zaposlenemu tega ne ponudi, lahko le-ta začne razmišljati o odhodu. To je razlog, da morajo v podjetjih povečanje zmožnosti vedno uskladiti s priložnostmi. Načinov oz. možnosti za obdržanje zaposlenih je kar nekaj, od spoštovanja vsakega posameznika, prizadevanja podjetja za bolj kakovostno življenje zaposlenih, solastništva zaposlenih, spremljanja zadovoljstva, pa vse do tistih dejavnikov, ki sem jih omenila v prejšnji točki (dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti sodelavcev).

Ponavadi ljudje zapustijo organizacijo zaradi tega, ker se v njej ne počutijo pomembne in zaradi slabega delovnega ozračja. Dobro delovno ozračje naj bi bilo takšno, ki bi imelo naslednje značilnosti: spoštuje pomembnost in delo vsakega posameznika, izziva posameznikove zmožnosti, spodbuja samoiniciativnost in vsem omogoča enake priložnosti (Zupan, 2001, str. 103).

Vodstvo lahko na preprost način pri zaposlenih ustvari občutek pomembnosti. Zelo učinkovito je neposredno komuniciranje vodstva z zaposlenimi, prav tako pa je pomembna politika odprtih vrat. Ne smemo pa pozabiti tudi na nagrajevanje, ki ravno tako vpliva na delovanje zaposlenih.

Uspešna podjetja zagotovo spremljajo zadovoljstvo zaposlenih in zanima jih, kako lahko zaposleni uveljavijo svoje znanje pri tem, ko poskušajo doseči uspeh pri delu.

Naloga sodobnega podjetja je zagotovo tudi skrb za boljšo kakovost življenja svojih zaposlenih. V Sloveniji so bile že v preteklosti te ugodnosti nekoliko nad povprečjem, zaradi takratnega političnega sistema. V zadnjem času pa so podjetja kar precej oklestila ugodnosti za zaposlene, vendar je še precej takih podjetij, ki nudi visok nivo ugodnosti (npr. Krka, ...).

Solastništvo zaposlenih pa je še ena stvar, ki je v tujini že pogosta praksa. Pri nas so zaposleni sicer lahko delni solastniki podjetij, vendar delnic ne jemljejo kot neko pripadnost podjetju. Zagotovo pa je, to tudi eden izmed načinov, kako zaposlene »privezati« na podjetje.



## **5. VLOGA VRHNJEGA MANAGEMENTA IN MANAGERSKO ODLOČANJE**

Vrhni managerji igrajo najpomembnejšo vlogo v poslovnem svetu, kajti od njih je odvisno, ali bo podjetje uspešno ali ne. Zato je zelo pomembno, da poznajo pravi pomen vodenja. Vemo namreč, kako je bilo v preteklosti, ko ni nihče govoril o »dobro vodenih« podjetjih. Vse je bilo samoumevno, vsem je šlo dobro, odpravljali so le večje napake, ostalemu pa niso posvečali posebne pozornosti. To so bili časi, ko je bil svet bolj preprost in je takšen način vodenja še zadostoval. Sodobni svet pa zahteva od voditelja skoraj nemogoče, in sicer vizionarstvo. Potrebno je biti vizionar, kajti le vizija lahko vodi ljudi. Rada bi poudarila, da je vsaka vizija na začetku neizoblikovana, vendar pa nam mora biti že na začetku pridih nečesa velikega. Dejstvo je, da je le peščica ljudi sposobna globjega vodenja. Staromodno poslovno upravljanje je že davno preteklost. Dejansko je potrebno pravo vodenje, pomoč ljudem, da dosežejo tisto, za kar so sposobni, zasnovati vizijo za prihodnost, spodbujati, svetovati, razvijati in ohranjati uspešne medsebojne odnose (Carnegie, 1993, str. 19). Vse to je vloga vrhnjega managementa. Poleg vseh teh nalog, pa ne smemo pozabiti še postavljanja organizacijskih ciljev in razvijanja strategije. Mirno lahko rečemo, da mora biti vrhni management pravi ekspert v prilagajanju spreminjajočemu se okolju.

Vrhni managerji morajo vedno podati oceno zunanjega okolja, kar pomeni, da preverijo priložnosti in grožnje, ki se pojavljajo v okolju. Ne smejo pa pozabiti tudi na notranje prednosti in slabosti, po katerih se ločijo od ostalih podjetij v panogi. Poznavanje notranjih prednosti in zunanjih priložnosti je temelj za opredelitev poslanstva ter ključnih ciljev.

Tudi oblika same organizacije, ki jo opredeli vrhni management, je ključnega pomena.. Le-ta namreč vpliva na to, ali bo organizacija oblikovana za doseganje učinkovitosti ali za učenje. Vpliva pa tudi na izbiro informacijskega sistema, na sistem nadzora, na vrsto proizvodne tehnologije, na politiko človeških virov, na organizacijsko kulturo ter na povezanost z drugimi organizacijami (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 14).

### **5.1. Zagotavljanje odličnosti**

Kako uspešna bo organizacija, je torej odvisno od vrhnjih managerjev, ki si zamislijo strategijo, cilje in obliko podjetja. Posledično iz tega izhaja, da imajo ključno vlogo pri doseganju organizacijske odličnosti. V literaturi lahko zasledimo deset načel vrhnjega managementa, ki zadevajo organizacijsko odličnost (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 15):

- ⇒ razumevanje odnosov »kupec-dobavitelj« (vsi si morajo prizadevati za zadovoljevanje kupčevih potreb);
- ⇒ zagotoviti je potrebno pravi nadzor in podporo ter usposabljanje;
- ⇒ dolgoročna zavezanost podjetja k neprestanemu izpopolnjevanju;

- ⇒ zmanjševanje celotnih stroškov poslovanja;
- ⇒ zahteva po učinkovitem vodenju;
- ⇒ t. i. filozofija »nič napak«;
- ⇒ odstranitev ovir in timsko delo;
- ⇒ primerjanje z najboljšimi v panogi;
- ⇒ neprestano izobraževanje in usposabljanje;
- ⇒ sistematični pristop.

Pogoj, da podjetje doseže organizacijsko odličnost je, da v proces poslovanja vključi resnično vse, ki so kakorkoli povezani s podjetjem (zaposleni, dobavitelji, zunanja podjetja, ...). Naloga vrhnjega managementa je kakovostno vodenje podjetja, izobraževanje in motiviranje zaposlenih ter oblikovanje vodilne filozofije in vizije. Posebno pozornost pa mora nameniti tudi kontroli procesov poslovanja in izboljševanju izkoriščenosti zmogljivosti. Najpomembnejše pa je, da vodstvo zna prepoznati ključne stranke podjetja.

Prav tako pa vrhnji management ne sme pozabiti na organizacijsko kulturo, ki je tudi eden izmed dejavnikov organizacijske odličnosti. Seveda pa ima velik vpliv na kulturo podjetja zunanje okolje, v katerem podjetje deluje. V poslovnem svetu lahko najdemo bolj ali manj prilagodljive kulture, jasno pa je, da so v prednosti močne in prilagodljive, ki jih je moč zaslediti v učečih se organizacijah. Dejstvo pa je, da je kulturo zelo težko spreminjati. Vrhnjim managerjem bo sprememba uspela le pod pogojem, če se bodo tudi sami obnašali tako, kot zahtevajo od ostalih.

## **5.2. Kulturne razlike in globalno okolje**

Managerji, ki delujejo v globalnem okolju, morajo zelo veliko pozornosti nameniti kulturnim razlikam. Predvsem morajo biti pozorni na naslednja področja: vodenje, sprejemanje odločitev, motiviranje, kontroliranje in globalno učenje. Manager, ki prihaja iz zahoda, mora še posebej paziti na to, kako se bo obnašal do zaposlenih v eni od vzhodnih držav. Kar je popolnoma normalno na zahodu, morda ni sprejemljivo na drugem koncu sveta, in to morajo mednarodni managerji upoštevati. Tudi sprejemanje odločitev lahko poteka popolnoma drugače na različnih koncih sveta. Prav tako tudi ni mogoče enako motivirati zaposlenih v različnih državah. Nenazadnje je bistvenega pomena, da se mednarodno podjetje zna prilagoditi in vključiti v okolje, v katerem želi poslovati. Managerji in vsi ostali se morajo kar se da največ naučiti od okolja, v katerem delujejo. Ravno tu se skriva uspeh japonskih podjetij.

### **5.3. Managersko odločanje in vrste odločitev**

Managerji se soočajo z različnimi vrstami odločitev. Najlažje jim je sprejeti t. i. programirano odločitev, ki je rutinska in ne zavzame veliko časa. Težje pa je sprejemati neprogramirane odločitve, ki jih je potrebno ponavadi sprejeti v negotovi situaciji. Le-te temeljijo na presoji, intuiciji ali ustvarjalnosti. Kako lahko je sprejeti neko odločitev, pa je odvisno tudi od stopnje gotovosti oz. negotovosti. Odločanje je lahko zelo gotovo, tvegano, negotovo in nejasno. Najtežje je seveda odločati v zadnji situaciji, ko ni jasen niti cilj niti problem, ki naj bi ga rešili. Če pa govorimo o gotovih odločitvah, pa imamo na voljo popolne informacije, ki so potrebne za sprejem odločitve. Dostikrat pa se zgodi, da imamo pred sabo jasne cilje in na voljo precej kvalitetne informacije, vendar ne vemo, kakšni bodo rezultati v prihodnosti. Ko pa so odločitve popolnoma negotove, pa managerjem preostane le lastna intuicija, kajti informacije so nepopolne (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 19).

### **5.4. Modeli odločanja in koraki v procesu odločanja**

Managerji imajo v splošnem na voljo tri modele odločanja, in sicer: klasičnega, administrativnega in političnega. Za katerega izmed teh treh se bodo odločili, pa je odvisno od osebnih preferenc managerja, zatem od tega, ali gre za rutinske ali nerutinske odločitve in tudi od stopnje gotovosti oz. negotovosti. Bistvo klasičnega modela je v večji racionalnosti in manjšemu opiranju zgolj na lastno intuicijo. Pravo nasprotje pa je administrativni model odločanja, pri katerem se pogosto uporablja intuicija in kjer so cilji odločanja pogosto nejasni. Pogosto se odgovorni niti ne zavedajo vseh problemov in morebitnih priložnosti. Tretji, politični model pa je dober približek realnosti, kjer so nesporazumi, konflikti, nejasne informacije, večje število managerjev in različni cilji popolnoma normalen pojav.

Velja poudariti, da je klasični model primernejši za stabilna okolja in da sta politični in administrativni model značilna za hitro spreminjajoča se okolja, kjer so potrebne hitre in pogosto težke odločitve.

Čisto na splošno lahko proces odločanja delimo na tri faze, in sicer: prepoznanje in določitev problema, iskanje in izbira rešitve in nenazadnje praktični preizkus rešitve problema. Pomembni so tudi koraki v procesu odločanja, ki jih lepo opredeljujeta avtorja Daft in Marcic. Skupaj sta si zamislila šest korakov, s tem da se proces odločanja začne najprej s spoznanjem o potrebni odločitvi. Torej, prvi korak je, da se managerji zavejo problema ali priložnosti. Naslednji korak je diagnoza in analiza vzrokov, ko odgovorni ugotavljajo vzroke, ki so povzročili nastalo situacijo. Kot tretji korak navajata razvoj možnih alternativ, ko managerji iščejo alternativne rešitve za odpravo problema. Ko se enkrat razvije možne alternative, pa je na vrsti naslednji korak, in sicer izbira najoptimalnejše alternative. In že smo pri predzadnjem koraku procesa, ki je implementacija izbrane alternative. Tukaj je odločilno, ali je alternativa izvedljiva v praksi. Na koncu pa je potrebno pridobiti še povratne informacije in vse skupaj ovrednotiti. To je zelo pomembno, kajti na ta način ugotovimo, ali je potrebno sprejeti še kakšne dodatne odločitve.

V literaturi je moč zaslediti *štiri glavne osebne stile odločanja*, in sicer:

☑ *direktivni stil*: managerji, ki se poslužujejo tega stila imajo radi malo informacij, hitre odločitve, malo alternativ, že vpeljana pravila in postopke ter so ponavadi učinkoviti in racionalni;

☑ *analitični stil*: managerji si priskrbijo ogromno informacij in pretehtajo vsako najmanjšo možnost;

☑ *konceptualni stil*: tudi tukaj so pomembne informacije, samo da so tu v ospredju še razgovori z ljudmi;

☑ *behavioristični stil*: ta stil pa uporabljajo managerji, ki so jim pomembni tudi človeški odnosi.

Te stile sem navedla zato, ker bi rada poudarila, da bo v prihodnje pomembno kombiniranje oz. preskakovanje med temi osebnimi stili odločanja. Najboljši managerji to že poskušajo udejanjati oz. bodo morali to čimprej narediti.

## 5.5. Tehnike za razvijanje skupinskega ustvarjanja

V sodobnem okolju morajo managerji sprejemati hitre in učinkovite odločitve. Pri vsem tem pa morajo podpirati kreativno mišljenje in izmenjavo različnih mnenj. Vse to pa lahko dosežejo z najrazličnejšimi tehnikami, ki so poznane v poslovnem svetu. Tehnik ustvarjalnega dela je zelo veliko, od tistih, ki so že preizkušene, pa vse do novejših, ki se pojavljajo v zadnjem času. Želim poudariti, da vodji v svojem podjetju ni treba uporabljati vseh tehnik, ampak da zna uporabiti pravo tehniko, ob pravem času. Izbira je namreč odvisna od vrste problema, ki ga želimo rešiti, od stopnje težavnosti problema, pa tudi od števila udeležencev. Omenila bom samo nekaj tehnik, ki so zelo poznane tako pri nas kot v svetu (Lipičnik, 1998, str. 286):

☞ *nevihta možganov*: gre za najbolj razširjeno tehniko; gre preprosto za to, da se idejam omogoči prosto pot;

☞ *razprava 66*: gre za posebno tehniko klasične nevihte možganov in se od prejšnje razlikuje po tem, da ima omejeno število udeležencev in omejen čas iskanja idej; gre za skupine po šest ljudi, ki poskušajo najti rešitve v šestih minutah;

☞ *metoda 635*: pa pogledjmo kaj pomeni številka 635: 6 ljudi, 3 ideje in 5 minut; vse ideje se zabeležijo na listke, ki krožijo med udeleženci;

☞ *delphi metoda*: bistvo te metode je, da se udeleženci sploh ne vidijo in da mi z njimi sodelujemo le pisno;

☞ *tehnika t.i. hudičev advokat*: oseba znotraj skupine ima nalogo, da stalno izpodbija predpostavke, in sicer z namenom, da ne bi prehitro sprejeli odločitve, ki bi bila škodljiva;

☞ *multiplo odvetništvo*: gre za sodelovanje predstavnikov različnih pogledov, ki poskušajo na koncu doseči skupno odločitev.

Literatura navaja še kar nekaj tehnik, ki se jih lahko poslužimo, vendar ni moj namen podrobno opisovanje le-teh. Želim poudariti, da sodobno vodenje nikakor ne sme potekati brez omenjenih tehnik, ki zagotovo doprinesejo k uspehu organizacije.

## **5.6. Opolnomočenje oz. empowerment**

Opolnomočenje zaposlenih dejansko pomeni prenašanje odgovornosti in moči na podrejene v organizaciji. Lahko bi rekli, da so na ta način vsi zaposleni polno vključeni v poslovanje organizacije. Vrhnji managerji so spoznali, da ukazovanje zaposlenim organizacije ne pripelje več daleč in da je opolnomočenje oz. prenos moči na podrejene bistvenega pomena. Rada bi omenila članek na to temo, ki ga je napisal prof. Levinson. Avtor poudarja, da mora vsak zaposleni razumeti svoje delo, kar pa je naloga nadrejenih. Zelo pomembna je prisotnost nadrejenega, s katero pokaže, da je nekaj zanj zelo pomembno. V članku opiše primer znanega ruskega generala, ki je znal odlično voditi svoje vojake. Naučil jih je misliti s svojo glavo in prevzemati lastno iniciativo. Bistvo njegovega uspeha je bilo v spodbujanju slehernega vojaka. Zanimivo je, da je dejansko odkril ta koncept že stoletje in pol pred drugimi znanstveniki, ki so morali samo ponovno odkriti že uporabljeni koncept (Levinson, 2004, str. 28).

Zanimiv se mi je zdel tudi članek Linde Keefe, ki govori o opolnomočenju. Avtorica je mnenja, da morajo vodilni obvezno povedati zaposlenim, kako pomembno je njihovo sodelovanje za organizacijo. Pravi, da je za zaposlene zelo pomembno, da občutijo, da so tudi sami del nečesa velikega. To jih namreč zelo motivira. Linda Keefe poda tudi zanimivo definicijo opolnomočenja, ki jo bom povzela v nadaljevanju. Opolnomočenje je več kot samo povedati ljudem, kaj smejo narediti in kaj ne. Pravzaprav gre za tro-plasten proces, ki omogoča zaupanje med zaposlenimi in organizacijo. Prvič, ko so zaposleni opolnomočeni, vedo natančno, koliko svobode jim organizacija nudi v vsaki situaciji. Drugič, ko opolnomočenje zaposlenih doseže meje njihove avtoritete, natančno vedo, kje dobiti dodatne informacije oz., da lahko predlagajo nove rešitve. Končno pa opolnomočenih zaposlenih tudi ni strah razmišljati po svoje ali predlagati novih zamisli, saj vedo, da imajo močno podporo v vrhnjem managementu. Zaposleni morajo dejansko čutiti, da vodilni cenijo njihove ideje. Članek pa govori še o tem, da je zelo pomembno poslušati svoje zaposlene, kajti na ta način lahko vodilni odkrijejo celo novo nišo, novo idejo za proizvod ali pa morda boljšo servisno ponudbo. Zaposleni so namreč tisti, ki imajo neposreden stik s kupci in vedo, kaj si le-ti želijo (Keefe, 2003, str. 16-17).

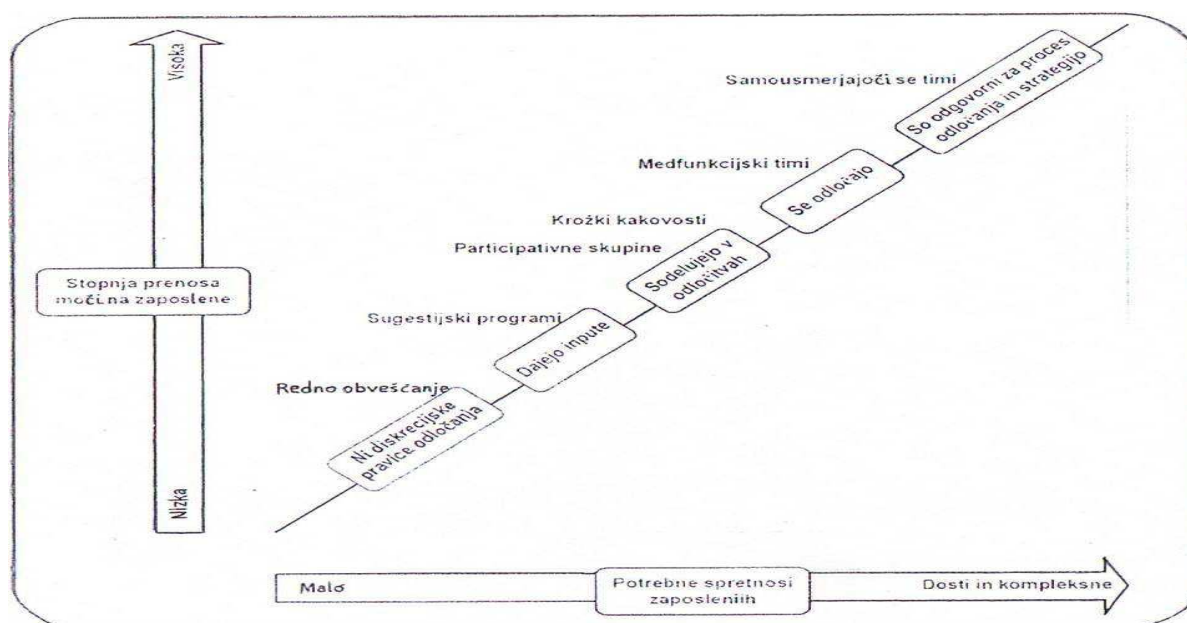
Če podjetje želi, da bodo zaposleni polno vključeni v njegovo poslovanje, jim mora omogočiti večjo moč in več informacij ter svobode. V podjetjih je že moč zaznati večjo prisotnost komunikacije in sodelovanja, česar posledica je tudi več sprejetih konsenzov. Lahko rečemo, da je opolnomočenje sestavni del učečih se organizacij, brez katerega ne morejo več preživeti. Nujna je ustvarjalnost zaposlenih, njihovo eksperimentiranje in učenje ter zadostna mera svobode pri delu. Če so zaposleni bolj samostojni, jim to daje večjo potrebo po samoučinkovitosti in so dosti bolj motivirani. Opolnomočenje prispeva k boljši izrabi znanja in sposobnosti zaposlenih, kar posledično pomeni, da je organizacija na dobri poti za doseganje trajne konkurenčne prednosti.

Organizacija mora zaposlenim ponuditi štiri elemente opolnomočenja, ki so potrebni za samostojnejše delovanje zaposlenih. Med njih uvrščamo: informacije, znanje, moč in nagrade. Slednje igrajo pomembno vlogo, saj vsak zaposleni pričakuje finančno nagrado za uspešnost celotnega podjetja (udeležba v dobičku in lastništvo delnic). Tudi moč zaposlenih je ključnega pomena, ki se ga zavedajo vsa najuspešnejša podjetja. Tako lahko zaposleni sami usmerjajo delovne time in tako na nek način tudi sami vplivajo na usmeritev podjetja. Če želi podjetje doseči zastavljene cilje, morajo zaposleni imeti potrebna znanja in se še dodatno neprestano izobraževati. Organizacije, ki težijo k popolnemu opolnomočenju, ne skrivajo nikakršnih informacij pred zaposlenimi. To pomeni, da so tudi plače managerjev znane vsem v organizaciji.

Dejstvo pa je, da je zelo težko vpeljati opolnomočenje v tistih organizacijah, ki že dolgo delujejo po principu hierarhije. Vodilni se namreč zelo neradi odpovejo svoji oblasti nad zaposlenimi. Zato je priporočljivo, da se v takšnih podjetjih uvede opolnomočenje bolj postopoma. Korak naprej je že npr. preoblikovanje delovnih mest. Seveda pa se pojavijo težave tudi na strani zaposlenih, ker morajo z opolnomočenjem prevzeti tudi večjo odgovornost.

Organizacije imajo možnost vpeljati različne stopnje opolnomočenja, kar prispeva k lažji vpeljavi novega programa. V podjetjih lahko npr. dajo večjo moč samo prvolinijskim zaposlenim, kar že prispeva k porazdelitvi moči. Težje je vpeljati popolno opolnomočenje, ko dejansko vsi zaposleni sodelujejo pri določanju organizacijske strategije. Tako je že moč najti samousmerjajoče se time, ki sami najemajo, odpuščajo in nagrajujejo člane tima. In v tem primeru gre za popoln prenos moči. Danes sicer redko srečamo organizacijo, za katero bi bili npr. prej omenjeni timi čisto nekaj vsakdanjega, vendar se bo v prihodnosti opolnomočenje tudi na nižjih ravneh bistveno razširilo. Zanimiva je Slika 7, ki prikazuje kontinuum opolnomočenja v organizaciji in s katere lahko razberemo različne stopnje opolnomočenja. Kot je razvidno iz slike, bodo morali zaposleni v prihodnosti imeti neizmerno velike spretnosti in tudi moč odločanja, če bodo hoteli npr. sodelovati v samousmerjajočih se timih.

Slika 7: Kontinuum opolnomočenja v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 30.

Že prej sem omenila trajno konkurenčno prednost podjetja, ki jo je moč doseči z oblikovanjem učeče se organizacije. Tu se pojavi prvi razlog za vpeljavo opolnomočenja. Seveda obstajajo še drugi razlogi zanj, vendar bom omenila le primarne tri, ki so po pomembnosti na prvem mestu. Drugi razlog je tako lahko potreba po izboljšanju proizvodov in storitev, kot tretji pa se navaja posnemanje drugih podjetij v isti panogi.

Managerji imajo pogosto napačno predstavo o moči delegiranja. Prepričani so, da bodo sami izgubili moč, če jo bodo prerazporedili na druge zaposlene. Vendar to ne drži, kajti mnogi uspešni managerji zagotavljajo, da prava moč podjetja izvira iz večje moči vsakega posameznika. Omenila bi še en razlog za opolnomočenje, in sicer izboljšanje motivacije zaposlenih, ki tudi ni zanemarljiv. Če nadrejeni svojim zaposlenim zaupajo in jim pustijo, da tudi sami odločajo o poteku dela, bodo najverjetneje bolj ustvarjalni in motivirani za delo. Zagotovo pa opolnomočenje pomaga tudi pri obdržanju najboljših kadrov in s tem njihovega znanja.

## **6. KAKO POSTATI USPEŠEN VODITELJ?**

### **6.1. Opredelitev voditeljstva**

Vodenje je bistvenega pomena, če želi organizacija doseči cilje, ki si jih je zastavila. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je vodenje sestavljeno iz večih procesov. Tako morajo vodje vedno najprej načrtovati delo, nato pa sledi organiziranje vsega potrebnega za izvedbo dela. Samo vodenje, kot tretji proces, pa se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. Na koncu vedno sledi ocenjevanje opravljenega dela. Organizacija načrtuje predvsem zato, da si postavi cilje za bližnjo ali daljno prihodnost. Organiziranje pa se nanaša na pripravo vsega potrebnega, pri čemer imamo v mislih vse možne vire, da se dosežejo cilji podjetja. Proces vodenja pa je usmerjen v ljudi, da iz njih »iztisnemo« največ kar se le da. Seveda igra tu odločilno vlogo slog vodenja, ki se ga posluži voditelj. Ocenjevanje pa vedno služi temu, da primerjamo doseženo z načrtovanim (Lipičnik, 1998, str. 312).

Ljudje zelo pogosto govorijo o voditeljstvu, vendar zelo malo ljudi dejansko razume, kaj to sploh je. Voditeljstvo je večšina, ki jo je težko pridobiti, tako da večina ljudi o njej zgolj sanja. Pa pogledjmo, kaj sploh je voditeljstvo. Gre za vpliv, ki ga imaš, in za sledilce, ki ti sledijo. Brez sledilcev dejansko ne vodiš, temveč se le sprehajaš, kot pravi ameriški strokovnjak za vodenje Maxwell. Odlični voditelji v preteklosti so bili npr. Martin Luther King, John F. Kennedy in Churchill. Vsem je bilo skupno, da so imeli sledilce. Zmotno je namreč mišljenje, da si voditelj, če si zasedel neko pomembno funkcijo.

Lahko rečemo, da je najboljša naložba za prihodnost ustrezen vpliv danes. Le-ta pa je zagotovo večšina, ki jo je mogoče razviti. Vsak lahko poveča svoj voditeljski potencial in vpliv, vendar pa se mora zavedati, na kateri ravni voditeljstva se trenutno nahaja. Poznamo namreč *pet ravni*, in sicer:

⇒ **prva raven – položaj**: gre za začetno raven voditeljstva, ko ima voditelj moč in avtoriteto zgolj zaradi položaja oz. naziva;

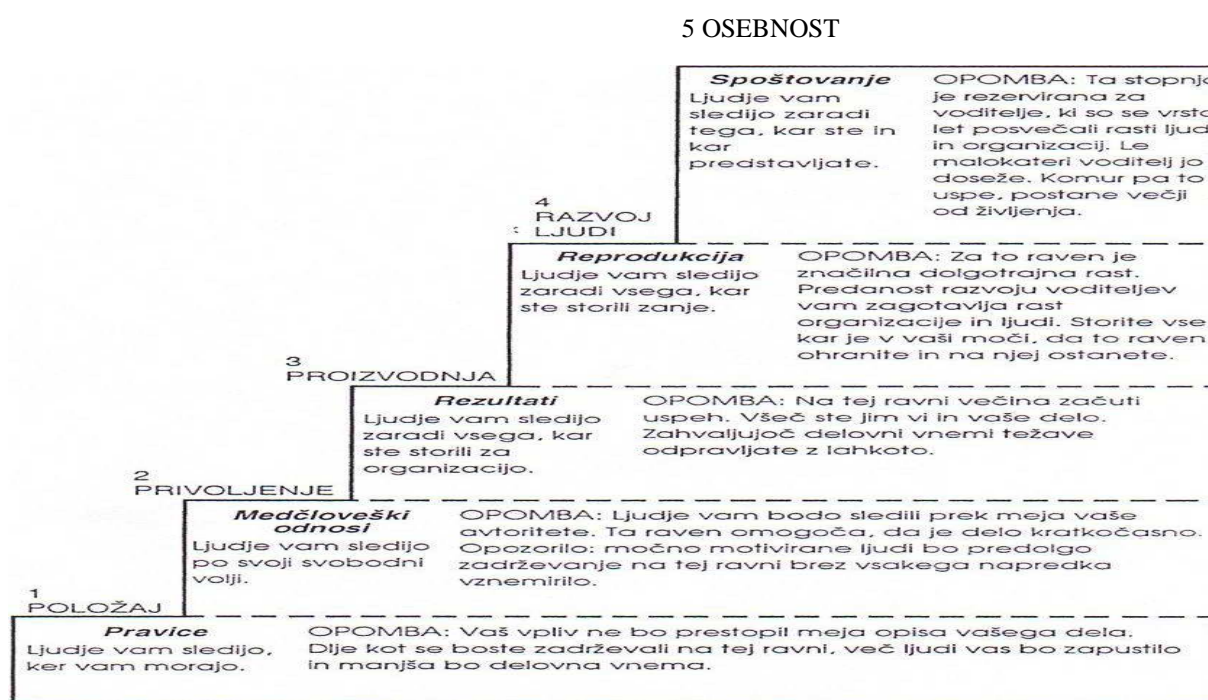
⇒ **druga raven – privoljenje**: zaposleni svojemu nadrejenemu sledijo, čeprav jim ni treba, ker vedo, da jih ima nadrejeni rad; nadrejeni vodi svoje zaposlene na osnovi medsebojnih odnosov;

⇒ **tretja raven – proizvodnja**: na tej ravni so vsi usmerjeni k rezultatom; značilnosti te ravni so velika delovna vnema, majhna reorganizacija, povečan dobiček in uresničevanje ciljev;

⇒ **četrti raven – razvoj ljudi**: na tej ravni pa je glavna voditeljeva odgovornost razvoj drugih ljudi v podjetju, kajti uspeh brez naslednika je neuspeh, kar poudarja tudi Maxwell;

⇒ **peta raven – osebnost**: ta raven sicer ni nedosegljiva, vendar pa jo doseže le malokateri voditelji; dosežejo jo lahko tisti, ki se vse življenje posvečajo rasti ljudi in sami organizaciji.

Slika 8: Pet voditeljevih ravni



Vir: Maxwell, 1999, str. 24.

Vsak ne more postati veliki oz. zgodovinski voditelj, pa vendar se je vredno truditi, da postanemo vsaj boljši voditelji.

## 6.2. Ključ do voditeljevega uspeha

Vsak dober voditelj se ne sme izogniti dveh stvarim, ki so pomembne za njegov uspeh: razmisleku o stvareh in določitvi prioritet. Voditeljem ravno določitev slednjih predstavlja velik problem. Znani ameriški strokovnjak za vodenje opisuje tudi t.i. Paretovo načelo, ki pravi, da 20% prednostnih nalog ustvari 80% proizvodnje, če so denar, čas in osebje vloženi v vrhnjih 20% prednostnih nalog. To načelo omenjam, ker se vse prevečkrat dogaja, da voditelji



namenjajo preveč časa nepomembnim nalogam, ki ne prinesejo želenega dobička. Zato bi moral vsak voditelj poznati pomen omenjenega načela. Voditelj mora biti pozoren tudi na tistih 20% ljudi, ki organizaciji največ doprinesejo. S temi mora imeti še posebej dobre medčloveške odnose.

Voditelji imajo ponavadi pred seboj nekaj projektov, med katerimi morajo znati uspešno krmariti. Vedeti morajo, kateri so zelo nujni, kateri so malo manj nujni in kateri so manj pomembni, da jih lahko zaupajo tudi svojim pomočnikom. Dejstvo pa je, da presoja prednostnih nalog ni vedno enostavna. Pri tem si lahko pomagamo z vprašanji, kot so: kaj od mene pričakujejo ali kaj prinaša organizaciji največji dobiček ali kaj je najbolj zadovoljujoče. Zapomniti si je potrebno, da prioritete ne smemo nikoli prelagati in da je zelo dobro, če znamo zavestno zanemariti nepomembne stvari. Voditelj bi moral tudi paziti na preobremenjenost svojih zaposlenih, kajti le-ta lahko povzroči več škode kot koristi. Rada bi poudarila misel Maxwella, ki pravi, da vse prevečkrat prepozno spoznamo, kaj je za nas res pomembno.

### **6.3. Neoporečnost – bistvo vodenja**

Žal vse redkeje naletimo na vrlino, ki se imenuje neoporečnost. Le-ta temelji na skladnosti besed in dejanj. Voditelj sme zahtevati od svojih zaposlenih tisto, kar tudi sam spoštuje. Za primer bi navedla prihod v službo. Če zaposlenim naroči, da morajo na delo prihajati točno, sam pa zamuja, pomeni, da od njih ne more pričakovati točnosti. Če bo voditelj dosleden v dejanjih in besedah, potem se ni bati za privrženost sledilcev. V praksi pa se pogosto dogaja, da poskušajo voditelji svoje sledilce motivirati s pomočjo trikov, kar pa prinaša zgolj kratkotrajne učinke. Z eno besedo naj bi bil voditelj vzor vsem zaposlenim.

Neoporečnost je pomembna iz več razlogov. Prvi je zagotovo ta, da neoporečnost krepi zaupanje. Vendar pa so voditelji zelo malokrat neoporečni, kar povzroča nezaupanje zaposlenih. Drugi razlog tiči v prepričanju, da je neoporečnost neizogibna prvina vplivanja. Le-ta namreč krepi visoka merila. Za dobre voditelje je značilno, da si postavljajo visoka merila, medtem ko se slabi voditelji zadovoljijo z nizkimi merili. Voditelji morajo namreč živeti po višjih merilih kot njihovi sledilci. Visoko merilo, ki naj bi ga imel voditelj, pa je zagotovo sprejetje odgovornosti zase in za svojo organizacijo. Neoporečnost pa voditelju prinese tudi trden ugled in ne le »imidž«. Večina voditeljev ni uspešna prav zaradi dejstva, da namenjajo preveč pozornosti svojemu imidžu, pozabljajo pa na svojo neoporečnost. Slednja je namreč nujna za vodenje drugih. Z neoporečnostjo lahko dosežemo tudi prepričljivost, ki je v sodobnem svetu nujna. Premetenost voditelja že dolgo ni več zagotovilo za uspešnost podjetja. Voditeljeva dejanja in prepričanja morajo biti namreč skladna. Nenazadnje je neoporečnost dosežek, na katerega bi moral biti ponosen vsak voditelj.

## **6.4. Voditelj – gibalno spremembe**

Uvajanje sprememb je v sodobnem svetu nujno zlo, na kar ne bi smel pozabiti nihče. Resnici na ljubo pa je zelo težko spremeniti sebe, kaj šele druge. Vendar voditeljev ni lahko spremeniti, kar lahko negativno vpliva na organizacijo. Pogosto se namreč zgodi, da podjetje izgubi konkurenčni boj z drugim podjetjem, ker vodja prvega podjetja noče vpeljati sprememb v poslovanje podjetja.

Voditelj naj bi predstavljal gibalno sprememb, čeprav mora poznati razliko med potrebno in modno spremembo. Najdemo lahko veliko razlogov, zakaj se ljudje tako močno upirajo spremembam. Zelo pogosto se zgodi, da se upiramo, ker ideja preprosto ni naša. Kako smo naravnani do spremembe, je odvisno od tega, ali smo pobudnik ideje ali ne. Razlog je lahko tudi zavedanje, da bo tako konec z našo rutino. Če vpeljemo spremembe, to zahteva novo učenje in dodatno razmišljanje, ki prej ne bi bilo potrebno. Včasih tudi namen spremembe ni jasen, še posebej, ko za spremembo slišimo od posrednikov. Pogosto je voditeljev tudi strah pred neuspehom, čeprav je ravno to narobe, da se bojimo narediti napako. Napaka je tudi ta, da so ljudje vse prevečkrat zadovoljni z obstoječim stanjem in da raje umrejo, kot da bi se spremenili. Tudi negativno mišljenje o spremembi zatre prenekatero novost, ki bi drugače zaživela. Dejstvo pa je, da si mora voditelj zaslužiti spoštovnje svojih zaposlenih, drugače ne bo nikoli uspešen pri uvajanju sprememb. Seveda pa se vsak vpraša, kako bo sprememba neposredno vplivala na njega. Nekatere spremembe prizadane, druge spet ne, tretji pa imajo lahko celo koristi. Voditelj pa mora tudi dobro premisliti, kdaj bo uvedel spremembe, kajti to zagotovo zahteva dodaten čas in napor.

Zanimiv pa je tudi odziv zaposlenih, ko se v organizaciji predstavi predlog spremembe. Zelo redki so tisti (2%), ki dejansko predlagajo spremembo, kar nekaj pa je takih (10%), ki so takoj navdušeni nad predlogom in poskušajo takoj prepričati tudi druge. Seveda pa je največ takšnih (60%), ki najprej vse analizirajo, čeprav se še vedno izmikajo spremembam. 20% pa je t. i. poznih posvojiteljev, ki običajno nasprotujejo novim idejam, čeprav njihovo mnenje lahko spremeni večina. Vedno pa se najde tudi nekaj omahljivcev (8%), ki so absolutno za obstoječe stanje (Maxwell, 1999, str. 74).

Vsak dober voditelj bi si moral najprej pridobiti podporo vplivnih članov organizacije, še preden javno napove načrtovane spremembe. Tako bo vpeljava le-teh bistveno enostavnejša. Pomembno pa je tudi prikazati neposredne koristi, ki jih bodo zaposleni imeli od neke spremembe. Zavedati pa se je potrebno še ene stvari, in sicer: ni vsaka sprememba hkrati tudi izboljšava, vendar pa brez spremembe ni nikakršnega izboljšanja.

## **6.5. Reševanje problemov**

Kako hitro zna organizacija rešiti nastali problem, je v prvi vrsti odvisno od voditelja. Hitro reševanje problemov pa je vselej dobrodošlo, kajti ljudje imajo neprestano težave. Vsi si želimo čimprej odpraviti težave, vendar se moramo zavedati, da težave dejansko osmislijo življenje. Od dobrega voditelja se pričakuje, da bo znal zaznati problem, še predno se bo le-ta pojavil. In v

dobro vodeni organizaciji le redko pride do težav, ki bi se razrasle do velikanskih razsežnosti. Voditelja vedno lahko ocenimo tudi po tem, kako uspešno se zna spopasti s problemi. Nikoli pa ne smemo zapraviti preveč časa za reševanje posameznega problema, da ne zanemarimo preostalega poslovanja. Pri reševanju problemov je potrebno upoštevati naslednje:

⇒ *vedno si je potrebno vzeti dovolj časa za zaposlene, kar bo tudi pomenilo manj njihovih težav;*

⇒ *vedno je potrebno reševati probleme skupaj s tistim, ki ga problemi tarejo.*

Ljudje se pogosto ne zavedajo dejstva, da bodo morali na višjih položajih reševati predvsem težje probleme, kajti manjše probleme vedno rešijo že podrejeni.

Literatura govori o tem, kako zelo je pomembna pravilna naravnost do problemov, kajti na tak način se je lažje spoprijeti z njimi. Pomembno je, da vedno vemo, kateri problem je tisti, ki ga je potrebno najprej rešiti. Voditelj bi moral vedno napraviti prioriteten seznam problemov, da bi lažje reševal probleme enega za drugim. Najprej je potrebno definirati problem, nato pa je nujna tudi izbira ljudi, ki bodo pomagali v procesu reševanja problema. Nadalje pa je potrebno odkriti vzroke problema, da se bo možno v prihodnje izogniti takšnemu problemu. Ključno pa je, da ima voditelj pred seboj več možnih načinov za odpravo problema. Na koncu pa je potrebno raziskati in izbrati najboljšo možno rešitev ter jo tudi uporabiti.

Voditelj je dolžen, da pomaga ljudem pri razmisleku o celotnem postopku za odpravo njihovih problemov. Zelo učinkovito je, če poskuša svoje zamisli vedno povezati z rešitvami zaposlenih, ki tako lažje sprejmejo skupno zamisel. Voditelj bi moral svoje zaposlene tudi prositi, naj izberejo najboljšo rešitev, ki jo sami vidijo. Na koncu pa je bistven še načrt dela, ki naj bi ga zaposleni sprejeli in za njegovo izpeljavo tudi odgovarjali.

## **6.6. Naravnost ljudi**

Voditeljeva naravnost je še kako pomembna za vodenje drugih ljudi. Če je voditelj pozitivno razpoložen, bo to zagotovo pozitivno vplivalo tudi na ostale zaposlene. Pravo vzdušje je torej tisto, ki omogoča pravi odziv zaposlenih.

Ni nujno, da je le naravnost tista, ki naredi velikega voditelja, je pa zagotovo pogoj, da le-ta razvije svoje potenciale. Ravno naravnost je tista, ki je pogosto vzrok za odpust delavca. Ko si voditelj izbira novega sodelavca, bi moral natančno preveriti njegovo mišljenje. Razlog za to pa je negativno mišljenje, ki bi se ga morali v podjetju izogibati. Negativno naravn članek zagotovo ne more biti uspešen na dolgi rok. Če verjamemo v tisto, kar delamo, je verjetnost za uspeh bistveno večja.

Vsi bi se morali zavedati, da smo za svoje naravnosti odgovorni sami. Zanimiva se mi zdi primerjava, ki jo je naredil John C. Maxwell med pesimistom, optimistom in pravim voditeljem. Pesimist se pritožuje zaradi vetra, optimist pričakuje, da se bo veter kmalu polegel, pravi voditelj pa bo brez vprašanja napel jadra. Iz tega lahko razberemo, da moramo iz vsake situacije izvleči nekaj koristnega in da ne smemo za svoje napake kriviti venomer drugih.

Dejstvo pa je, da je naravnost voditelja bistvenega pomena za sledilce oz. zaposlene, kajti tudi njihov uspeh je pogojen s strani voditelja. Lahko rečemo, da sledilčevo naravnost določi naravnost voditelja.

Ko izbiramo med kandidati za vodilna delovna mesta, moramo še posebej paziti na naslednjih pet področij, in sicer: odnos do sodelavcev, naravnost do programa, nadzorniške večšine, odnos do prevelikih časovnih ali energijskih zahtev dela in ambicioznost (Maxwell, 1999, str. 117). Kandidat, ki ni uravnotežen na vseh teh področjih, se bo najverjetneje izkazal za neprimerne voditelja.

Ljudje vse prevečkrat pozabljajo na svoje naravnosti, namesto da bi jih načrtno razvijali. Dokazano namreč je, da je naravnost moč izboljšati. Jasno je, da ne moremo spremeniti sveta, ki ga vidimo okrog sebe, lahko pa spremenimo način, kako nanj gledamo.

## 6.7. Največja dragocenost podjetja – ljudje

Vsak voditelj bi si moral prizadevati za to, da bi postal neomejeni voditelj. To pomeni, da bi znal vplivati na druge ljudi tako, da bi že oni začeli voditi druge. Pogosto pa se dogaja, da voditelji ne želijo, da bi organizacijo vodil še kdo drug, zato tudi nikoli ne postanejo veliki voditelji. Voditelj lahko doseže svoje sanje le s sodelovanjem in pomočjo svojih zaposlenih. Tisti, ki zna uspešno razvijati druge ljudi, zna zagotovo pravilno oceniti ljudi, postaviti prava vprašanja in ustrezno pomagati, ko je to potrebno.

V nadaljevanju omenjam *nekaj predpostavk o ljudeh*, katere bi moral poznati tudi vsak voditelj:

⇒ *prva predpostavka*: vsakdo si želi, da bi nekaj pomenil; vsakdo si namreč želi biti koristen; voditelj lahko doseže privrženost svojih zaposlenih, če jim izkaže osebno skrb zanje ali za stvari, ki ga zanimajo;

⇒ *druga predpostavka*: vsakdo potrebuje spodbudo in se nanjo tudi odzove; vsak voditelj si želi iz svojih ljudi potegniti le najboljše; uspešen politik ve, da bo to dosegel s spodbudo; znano je, da neutemeljena kritika potolče ljudi, spodbuda pa jim da nov elan za prihodnost;

⇒ *tretja predpostavka*: ljudje najprej sprejmejo voditelja, šele nato njegovo vodenje; delovna vnema v podjetju izhaja predvsem iz vere v osebo na položaju; voditelj pa je dolžen razvijati medčloveške odnose z zaposlenimi, če želi da mu bodo le-ti privrženi;

⇒ *četrti predpostavka*: večina ljudi ne ve, kako bi uspela; zavedati se je treba, da je uspeh proces, rast in razvoj ter nenazadnje učenje iz neuspeha; neuspeh je tudi v resnici neuspeh, če se iz njega nič ne naučimo; ljudje morajo začititi, da jim voditelj želi pomagati do uspeha in da niso sami na tej poti; zmotno je namreč prepričanje, da je moč priti do uspeha kar čez noč;

⇒ *peta predpostavka*: večina ljudi je motiviranih že po svoji naravi; ko ljudje začnejo z nekim projektom so ponavadi polni motivacije, vendar lahko kaj kmalu ostanejo brez nje; če želimo doseči trajno motivacijo, je potrebno ustvariti pravo vzdušje, ki bo ljudi zavarovalo pred zavirajočimi vplivi (omalovaževanje, manipuliranje, preprečevanje osebne rasti, ...).

Voditelj bi moral imeti pred očmi vedno naslednje vprašanje: kako lahko pomagam svojim podrejenim, da bodo dosegli boljši uspeh? Izvrstni voditelji na to ne pozabijo in skušajo neprestano povečevati vrednost svojih zaposlenih.

Razvoj ljudi pa zahteva določen čas, ki je potreben, da se ljudje izobrazijo. Razvijanje ljudi pa bo uspešnejše, če jih boste pozorno poslušali in na ta način videli zadeve skozi njihove oči. Je pa res, da morajo voditelji imeti radi svoje ljudi, če jih želijo razvijati.

Voditelj mora paziti tudi na stvari, ki jemljejo jaz njegovim zaposlenim, in sicer: neprimerno izrekanje priznanj za predloge, nezadovoljiva odprava krivice, mlačna spodbuda, kritiziranje pred drugimi, neobveščanje o napredku in pristranskost do redkih izbrancev.

Na koncu pa bi rada poudarila, da je največja potencialna rast podjetja, rast njegovih ljudi.

## 6.8. Vizija – nepogrešljiva voditeljeva vrlina

Vizija je v zadnjem času pridobila izjemen pomen, katerega se zavedajo vsi učinkoviti voditelji. Vizija dejansko ustvari pravo razpoloženje, ki mora vladati v podjetju in kmalu zajame vse zaposlene. Posledica tega pa je enotnost med ljudmi, ki je ključnega pomena za uresničitev sanj. Tudi probleme, ki se pojavijo v podjetju, je mnogo lažje rešiti, če ima vodstvo pravo vizijo. Brez vizije tudi ni energije za delo, česar posledica je pešanje proizvodnje. Tudi enotnosti ni več in ponavadi pride do zamujanja rokov.

Žal pa se dogaja, da vodilna mesta zasedajo ljudje, ki so brez kakršnekoli vizije o prihodnosti podjetja. Vsak voditelj bi moral vedeti, kam je namenjen, obenem pa biti zmožen, da prepriča druge, da mu sledijo.

Res je, da se v zadnjem času zelo veliko govori o viziji, vprašanje pa je, ali se le-ta tudi resnično izvaja v številnih podjetjih. Mislim, da je tudi v Sloveniji nekakšna moda, da mora listina z vizijo viseti na vidnem mestu podjetja. Seveda to ni nič narobe, vendar bi bilo bolj prav, če bi vizijo tudi dejansko izvajali. Lahko rečem, da vizija pomeni neko trdno vez med vsemi zaposlenimi v podjetju, ki potrebujejo vidno spodbudo za svojo rast.

Vizija je tista, ki ustvari voditelja, vendar pa za svojo rast potrebuje sledilce, za katere je odgovoren voditelj. Znani ameriški voditelj navaja štiri ravni človeške vizije (Maxwell, 1999, str. 149):

- ljudje, ki vizije nikoli ne uzrejo*: takšni ljudje so resnično izgubljeni;
- ljudje, ki vizijo sicer vidijo, vendar ji ne sledijo*: to so sledilci;
- ljudje, ki vizijo vidijo in ji tudi sledijo*: to so uspešni ljudje;
- ljudje, ki so več kot uspešni, ker pomagajo uzreti vizijo tudi drugim*: tem ljudem pa lahko rečemo voditelji.

Pogosto se govori, da mora biti vizija osredotočena na voditelja, kajti od njega so odvisni tudi sledilci.

Ključno vprašanje pa je, kako najti vizijo za svoje podjetje. Težko je napisati recept za vizijo, kajti gre za to, da mora voditelj le-to čutiti globoko v sebi. In če tega ne čuti, je voditelj zgolj po nazivu, kar pa je lahko pogubno za organizacijo. Vizija mora biti takšna, da jo je moč brez težav jasno izraziti. Ljudje, ki imajo vizijo, so zagotovo vizionarji. Zanje pa je značilno, da vizijo črpajo iz moči notranjih prepričanj in da tudi po nastopu težav nikoli ne obupajo.

Dejstvo je, da izkušen voditelj nikoli ne uresničuje sanj brez pomoči drugih. Vedno znova mora prenašati vizijo na ljudi okrog sebe, saj se zaveda, da so pravilno predstavljene sanje več kot nalezljive. Pomanjkljivost voditeljev pa je pogosto premajhno preverjanje vneme ljudi, ki jih obdajajo. Posledica pa je, da niso gotovi o stanju projekta in da niti ne vedo, kaj si o samem projektu mislijo zaposleni.

Voditelj pa je dolžen neprestano sporočati svoje cilje sledilcem, kajti na ta način so možnosti za uspeh bistveno večje. Paziti mora predvsem na tiste ljudi, ki poskušajo ovirati razvoj vizije v podjetju. Bistveno pa je, da voditelj z vizijo tudi dejansko verjame v njeno uredničitev in ne le v možnost njene uresničitve.

## **6.9. Samodisciplina**

Vsi veliki voditelji so samodisciplinirani, kajti brez lastne discipline zagotovo ni mogoče uspeti. Če nisi sposoben voditi sebe, prav gotovo ne moreš voditi drugih. Pogosto se namreč zgodi, da so notranji razlogi tisti, ki ovirajo potencialnega voditelja pri samodisciplini. Bistveno je, da znaš opraviti stvar takrat, ko jo je potrebno in sicer ne glede na to, ali ti je prav ali ne. Voditelji bi se morali zavedati, da samodisciplina prinaša odločilno prednost pri opravljanju posla. Zelo pomembno je, da si znaš organizirati posel oz. celotno življenje tako, da te bodo učinkovito razporejanje časa, naporno delo, poštenje, vztrajnost, odgovornost in pozitivna naravnost spremljali na vsakem koraku.

Gre za vrlino, ki je ni moč osvojiti kar čez noč, zato je potrebno začeti s samodisciplino pri majhnih stvareh. Za velike stvari je nedvomno potreben čas, zato je potrebno začeti z malimi in se osredotočiti na sedanjí trenutek. Poudarjam, da vse urediti ne pomeni, da vse naredimo naenkrat.

Velikokrat pa se dogaja, da voditelj zamudi posel oz. priložnost samo iz razloga, ker ne razvije lastne discipline. Bistveno je, da si organiziraš življenje, kajti neorganiziranost pogosto vodi do razburljivih odkritij, ki vnašajo v organizacijo oz. življenje veliko negotovost. V takih okoliščinah voditelji izpadejo kot voditelji brez nadzora in to zagotovo ni dober znak za sledilce.

Primerna organiziranost prinese posebno moč voditelju, prav tako pa tudi prioritete niso več sporne. Tudi vztrajnost in zagnanost doprineseta k temu, da projekti tečejo gladko in brez večje izgube energije.

Do samodiscipline vas lahko pripelje že načrtno postavljanje prednostnih nalog in opravljanje le-teh v skladu z njihovo pomembnostjo. Vedno si je potrebno pustiti še nekaj časa za nepredvidene stvari. Pomembno je tudi, da se posvetimo le enemu projektu hkrati.

Voditelj pa bi moral vedno upoštevati dve pravili, in sicer: vedno je potrebno odgovarjati za vse, česar se loti in biti odgovoren do vseh, ki jih vodi. Žal pa vse prereditko srečamo odgovornega voditelja, ki zadeve izpelje na korekten način.

Značaj pa je še ena stvar, ki je zelo pomembna za voditelja. Če je po značaju hinavec oz. neiskren človek, bodo zaposleni kmalu postali nezaupljivi do njega. Dober značaj je nekaj, česar ne podedujemo, ampak postopoma ustvarimo skozi življenje. Doseči ga je mogoče le z discipliniranim življenjskim slogom.

## 6.10. Razvoj ljudi

Če bi ljudi vprašali, katera je najpomembnejša naloga voditelja, bi verjetno dobili naslednje odgovore: usmerjati, nadzorovati, določati pravila, postavljati cilje, voditi ljudi itd. Najverjetneje ne bi nihče pomislil na ljudi in njihov razvoj, kar je dejansko najpomembnejša naloga voditeljstva.

Pogoj za rast organizacije je osebna rast voditelja, ki vpliva na veliko število ljudi v organizaciji. Voditelju je zagotovo lažje uspeti, če ve, da si uspeha organizacije želijo tudi ostali zaposleni.

Kako zelo je pomemben razvoj ljudi, nakazuje že star kitajski pregovor, ki pravi: *»Če delaš načrt za eno leto, sej riž. Če načrtuješ za dvajset let, posadi drevo. Če pa planiraš za stoletje, vzgoji človeka.«*

Na tem mestu bi rada predstavila še značilnosti, ki jih pripisujejo zmagovalnemu timu:

- ⇒ ima dobrega voditelja,
- ⇒ izbere dobre člane tima,
- ⇒ igra na zmago,
- ⇒ pomaga drugim članom tima k večji uspešnosti,
- ⇒ se neprestano izboljšuje.

Dober voditelj mora poznati način, s katerim mu uspe pripraviti druge, da storijo tisto, kar želi. Voditelj ima sicer dve možnosti: prisiliti ali prepričati ljudi, da le-ti nekaj naredijo. Vendar pa bo dober voditelj vedno izbral drugo možnost, ki ne temelji na prisili. Dober voditelj tudi ustvari primerno delovno vzdušje in se zaveda temeljnih človekovih potreb (razumevanje med člani tima, pomoč, nagrade, ...). Nikoli pa ne pozabi obvladovati naslednjih treh področij, ki so: finance, osebje oz. zaposleni ter načrtovanje prihodnosti organizacije. Prizadevati pa si mora še za mnogo drugih stvari, kot so: zadostno obveščanje članov, pravilno obravnavanje vseh zaposlenih, konstruktivna kritika itd.

Druga stvar, ki je ravno tako pomembna za tim, pa je izbira dobrih ljudi. Zavedati se je treba, da manjša kot je organizacija, pomembnejši je izbor. Voditelj pa mora natančno vedeti, kakšno vrsto človeka potrebuje, ko se pojavi potreba po novem članu tima.

Kot tretje pa mora tim vedno igrati na zmago, kajti le to ga pripelje do uspeha. Vse drugo vodi v povprečnost, ki v sodobnem svetu ni več dovolj.

Voditelj pa se mora zavedati še nečesa, in sicer, da vsaka organizacija, ki ne napreduje, zagotovo propade. Zato si mora dober voditelj prizadevati za nenehne izboljšave in razvoj obstoječih članov tima.

## **7. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST LJUDI PRI DELU**

Sedmo poglavje v celoti namenjam dejavnikom, katerim mora podjetje namenjati vedno več pozornosti, saj odločilno vplivajo na uspešnost ljudi pri delu. V okviru tega poglavja predstavljam naslednje točke: timsko delo za prihodnost, motiviranje, priznanja, pohvale in nagrade, organizacijsko klimo in sporazumevanje.

Timsko delo postaja stalnica vseh uspešnih podjetij, saj si brez njega ne moremo več zamisliti ustvarjalnega dela. Tudi motiviranje je zanimivo področje, ki ga mora obvladati vsak uspešen voditelj. Seveda pa to ni tako preprosto, saj v sebi skriva neštete skrivnosti. Še posebej občutljivo področje pa je področje nagrad in priznanj. Tu je namreč potrebno paziti, da vedno izberemo ustrezen način nagrajevanja in dajanja priznanj. Pomemben dejavnik pa je tudi pravilno komuniciranje, ki zagotovo pripomore k dobri organizacijski klimi. Prav tako pa je tudi spoštovanje drugih ljudi vedno bolj pomembno, saj je od tega odvisna njihova pripadnost podjetju. In nenazadnje se je potrebno naučiti, kako pridobiti moč s pozitivnostjo.

### **7.1. Timsko delo za prihodnost**

Ko slišimo besedo timsko delo, se nam pred očmi prikaže slika skupine ljudi, ki so skupaj zato, da npr. rešijo določen problem, razvijejo nov izdelek, izboljšajo kakovost izdelka, uvedejo večjo produktivnost ali uvedejo kakšno večjo spremembo v organizaciji. Narava dela je tista, ki pogojuje delo v timu. Delo je namreč moč opraviti individualno, v skupini ali v timu. To navajam zato, ker mnogi ne razlikujejo med timom in skupino. Rada bi še omenila, da je timsko delo vse pogosteje prisotno tudi v slovenskih podjetjih.

Pa poglejmo malo v preteklost. Vemo, da so bile organizacije oblikovane izključno kot piramide in da smo imeli opravka z večplastnimi strukturami. Na vrhu piramide so tako kraljevali raznorazni direktorji, ki so imeli neverjeten vpliv in videz nedostopnosti, za kakršno koli spremembo. Vendar pa se te piramide vedno bolj podirajo, kajti spoznali so, da le-te zavirajo



ustvarjalno delo. Tako so prišli do spoznanja, da bo potrebna nova struktura, ki bo omogočala, da bodo zaposleni kar najboljše pokazali svojo ustvarjalnost. In tako se je rodila ideja o skupinskem oz. timskem delu.

Sodobne organizacije temeljijo na odgovornosti, zato mora vsak član odgovorno odločati. Gre za to, da se morajo vsi člani organizacije čutiti kot direktorji, pa čeprav to niso. Dejstvo je, da nič več ne deluje tako, kot je delovalo nekoč. Če želi organizacija izkoristiti vse prednosti in priložnosti, ki se ji ponudijo, mora biti izjemno fleksibilna in učinkovita. To pa pomeni, da ji timsko delo in druge sodobne oblike vodenja ne smejo biti tuje. Resnici na ljubo, uspešnega skupinskega dela ne moremo kar pričarati. Velikokrat se namreč zgodi, da sicer uspešni posamezniki popolnoma nezadovoljivo delujejo v timu. Iz tega sledi, da ne moremo kar na vrat na nos združiti nekaj posameznikov. Lahko bi rekla, da je sestaviti uspešno skupino prava umetnost.

Skupen cilj je tisto, kar mora povezovati neko skupino oz. tim. Dokazano je, da lahko ljudje dosežejo mnogo več, če imajo pred seboj skupen cilj. Takšna skupina pa potrebuje voditelja, ki zna usmeriti energijo v pravo smer. Dober voditelj vedno poudarja, kako zelo je pomemben vsak član organizacije in v ta namen pogosto uporablja prvo osebo množine (zmoremo, delo smo dobro opravili, čaka nas, ...). Voditelj pa mora imeti tudi sposobnost, da prepozna razlike med posamezniki v skupini in le-te iznajdljivo uporabi v korist celotne skupine.

Že na začetku sem omenila, da je potrebno ločiti med skupinskim in timskim delom. Odločitev za timsko delo oziroma za način dela sploh je odvisna predvsem od narave naloge, njene težavnosti in časa, ki ga imamo na voljo. Za individualno delo se bomo najverjetneje odločili takrat, ko je za to potreben le en človek. Če pa narava dela zahteva več ljudi, ki ne rabijo med seboj vzpostaviti posebnih socialnih stikov, pa govorimo o seštevku individualnih rezultatov oz. o skupinskem delu. Če gre za preproste naloge, kjer je vse dogovorjeno, je individualno delo edino možno, pa naj ga opravlja en delavec ali več delavcev.

Ko pa je potrebna hitrost in učinkovitost pri reševanju vprašanj, pa je potrebno vpeljati timsko delo. Le-to je primerno, ko gre za zapleten problem, ko nista znani niti rešitev niti pot reševanja in ko dvomimo v zadostnost našega znanja. V takšnem primeru pa so dobrodošla različna mnenja in ideje, ki jih je potrebno sicer uskladiti, vendar pomenijo tudi najboljšo možno rešitev (Lipičnik, 1998, str. 271).

### **7.1.1. Vrste timov**

V splošnem ločimo štiri vrste timov, in sicer: formalne, virtualne, globalne in samousmerjajoče se time (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 252).

Najprej bi rada predstavila slednje, ki so se dejansko razvili na Japonskem. Pri samousmerjajočih se timih gre za to, da le-ti sami prevzemajo odgovornost za svoje delo, izpolnjujejo postavljene cilje, se prilagajajo spreminjajočim se razmeram in spreminjajo svoje obnašanje, če je to

potrebno. Poleg tega, pa se takšen tim samostojno odloča o stvareh in nadzira uspešnost svojega dela. Značilno za tovrstne time pa je še naslednje:

člani tima sami izbirajo nove člane in jih po možnosti tudi sami odpuščajo, odločajo o resursih, rešujejo nastale probleme, nadzirajo rezultate in planirajo prihodnost;

člani tima imajo dostop do vseh resursov, ki so potrebni za izvršitev določene naloge (informacije, stroji, oprema, ...);

ko gre za pomembnejšo nalogo, takšen tim sestavljajo zaposleni, ki imajo različne spretnosti in znanja oz. funkcije.

S pojavom virtualnega podjetništva so se pojavili tudi virtualni timi, ki so posledica globalizacije in tehnološkega napredka. Članom tovrstnih timov, računalniška in telekomunikacijska tehnologija nista tuji, saj ju neprestano uporabljajo za sporazumevanje. Zanimivo je to, da lahko podjetje takšen tim uporablja tudi takrat, ko sodeluje z dobavitelji ali celo svojimi tekmeci. Bistvo je v tem, da se zberejo najboljši strokovnjaki za doseg skupnega cilja. Kako uspešen bo takšen tim, pa je odvisno od večih dejavnikov: jasnost ciljev, pravilna izbira članov tima, zaupanje med člani tima itd.

Globalni timi pa so posledica globalnega okolja, v katerem deluje večina velikih podjetij. Gre za delovne skupine, ki združujejo člane iz mnogih držav. Globalne pa so tudi njihove aktivnosti, ki segajo v več držav.

Formalne time pa oblikuje podjetje samo in so del formalne organizacijske strukture.

### **7.1.2. Smernice za uspešno vodenje tima**

Predstavljam še nekaj najpomembnejših smernic, ki so odločilne za uspešno vodenje tima. Vodje timov naj v prvi vrsti usmerjajo aktivnosti tima in naj se ne ukvarjajo z nepotrebni podrobnostmi. Le-te naj urejajo drugi člani tima. Druga smernica pa govori o konceptu stalnega učenja, ki naj bi bil prisoten v vsakem dobrem timu. Bistveno je tudi to, da vodje timov dejansko upoštevajo koncept timskega dela, kar pomeni, da brez oklevanja porazdelijo moč odločanja na celotni tim. Še ena smernica pa govori o tem, da morajo člani tima sami najti odgovore na zastavljena vprašanja. Tega pa jih mora naučiti vodja tima. In nenazadnje, vodji tima tudi ni potrebno vedeti čisto vsega, važno je, da ve, kako lahko najbolj učinkovito pomaga celotnemu timu.

### **7.1.3. Prednosti in slabosti timov**

Najprej se je potrebno vprašati, zakaj je timsko delo ponavadi bolj produktivno od individualnega dela. Gre za to, da se v timih običajno poveča individualna produktivnost, kar je posledica več stvari. Prvič se poveča zagnanost in motiviranost članov tima. Na večjo

posameznikovo produktivnost vpliva tudi njegovo povečano zadovoljstvo, ker dela v dobrem delovnem okolju. Člani tima običajno pridobijo mnogo več znanja in spretnosti, kot če bi delali sami. Timi pa so tudi mnogo bolj fleksibilni, kar povečuje fleksibilnost celotne organizacije.

Ne smemo pa pozabiti tudi na pomanjkljivosti timov, ki jih je kar nekaj. Velik problem so stroški koordiniranja, saj se izgublja kar precej časa in energije, ko se odloča, kdo bo kaj počel in kdaj. Do problema pa pride tudi takrat, ko managerji nočejo prenesti ustreznega dela moči na zaposlene. Tretji problem pa je t. i. »Free Riding«, ko posamezniki izkoriščajo tim za lastne koristi, poleg tega pa tudi nič ne prispevajo k njegovi uspešnosti.

## 7.2. Motiviranje

Prva stvar, ki bi jo rada poudarila je ta, da motivacije ne moremo nikoli izsiliti, temveč si jo morajo ljudje želeli sami. To je namreč pogoj za dobro opravljen delo (Carnegie, 1993, str. 46).

Vodilni v podjetjih se še vedno premalo zavedajo, da so njihovi zaposleni čustvena bitja, ki imajo določene potrebe, cilje in želje. Seveda pa vsakogar spremljajo tudi določeni strahovi in skrbi, ki zagotovo vplivajo na uspešnost dela. Zato bi se morali vodilni bolj zanimati tudi za zasebno življenje svojih zaposlenih, kajti splošno zadovoljstvo delavca zelo vpliva na učinkovitost njegovega dela. In tu je razlog, da je potrebno vse več pozornosti nameniti motivaciji na čustveni ravni in ne toliko motivaciji, ki temelji na finančni ravni. Dejstvo je namreč, da imajo finančne nagrade zelo kratkotrajen učinek in da se hitro pozabijo. Vemo pa, da je cilj vsakega podjetja, da bi bili zaposleni neprestano motivirani, tudi takrat, ko vodilnih ni v bližini.

Zaposlene je potrebno naučiti t. i. mehkih znanj, ki so odločilna za kakovostnejše osebno življenje. Zaposleni bi morali obvladati: tehnike sproščanja, strategije motiviranja samega sebe, reševanje problemov, komuniciranje, pravilno ravnanje z lastnimi financami, planiranje delovnega in prostega časa, določanje prioritet itd., in sicer z namenom, priti do večje osebne in poslovne učinkovitosti (Mori, 2002, str. 218).

Bistvo motivacije je pridobitev ljudi in ne ukazovanje. Voditelj si mora vedno vzeti čas, da zaposlenim predstavi svoje poglede, sanje in predstave.

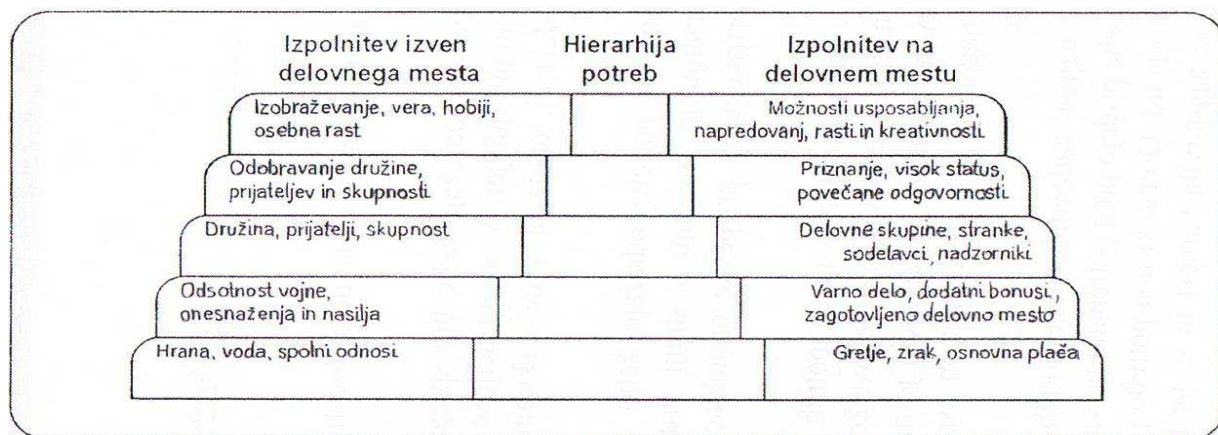
Iluzorno bi bilo pričakovati, da bodo zaposleni zadovoljni le s čustveno motivacijo, kajti vsakdo hoče zaslužen plačilo, nagrado ali celo udeležbo v dobičku. Vendar, kot sem že omenila, zgolj finančne nagrade še zdaleč niso dovolj za pravo motivacijo.

Na tem mestu pa se nam zastavlja vprašanje, kaj si ljudje resnično želijo. Potrebe so zelo različne, čeprav lahko pri vseh ljudeh na prvem mestu opazimo fiziološke potrebe. Tem potrebam pa sledijo potrebe po varnosti in potrebe po pripadnosti. Kasneje se pojavijo še potrebe po ugledu, samospoštovanju in samopotrjevanju, ki jih je tudi najteže zadovoljiti. Vse to se da prikazati tudi slikovno, kar je storil Maslow že davno tega. Pravzaprav govorimo o motivacijski teoriji Maslowa, ki je tudi najbolj razširjena.

Slika, ki jo prikazujem v nadaljevanju, kaže stopnje zadovoljevanja potreb. Za podjetje je zelo koristno, de ve, na kateri stopnji se posamezen delavec nahaja, in sicer zato, da lahko potem predvideva, k čemu bo delavec stremel v prihodnosti. Kot sem že prej omenila, naj bi mu organizacija pri tem pomagala.

Omenjena teorija je primerna za vodje tudi zato, ker lahko s preprostimi vprašalniki ugotovijo, kaj v danem trenutku najbolj motivira zaposlene.

Slika 9: Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 234.

Cilj voditelja bi moral biti, da vzbudi v vsakem od zaposlenih čut za smisel oz. občutek, da dela za pomemben skupen cilj. Ravno to je tisto, iz česar prihaja prava spodbuda. Ko se že na prvi pogled opazi, da se zaposleni resnično zanimajo za svoje delo, smo na pravi poti. Vodje imajo na voljo številne spodbujevalne načine, pa vendar so temelj vseh trije pomembni koncepti človeškega vedenja (Carnegie, 1993, str. 43):

*zaposleni morajo sodelovati v vseh stopnjah delovnega procesa: bistveno je skupinsko delo in ne hierarhija;*

*zaposlenim je potrebno izkazovati spoštovanje in jih obravnavati kot posameznike: gre za to, da so najprej ljudje in šele nato zaposleni;*

*potrebno je spodbujati kakovostno delo in ga tudi ceniti ter nagrajevati: vodja mora biti prepričan v iznajdljivost in zmožnost svojih zaposlenih.*

Vodja, ki želi, da ga bodo zaposleni imeli radi ter ga obenem spoštovali, mora izkazovati pozornost vsem zaposlenim. Zelo priporočljivo je, da osebno pozna vse zaposlene, da z njimi redno komunicira in da pohvali dobro opravljeno delo. Obenem pa mora svojim zaposlenim pokazati, da ceni njihovo delo, da jih spoštuje, da so zanj pomembni in da želi od njih, da bi se učili, rasli in razvili svoje sposobnosti. To je prava motivacija.

Med prebiranjem literature sem naletela tudi na zanimiv članek avtorja Richarda Boyatzisa, ki govori o motiviranju in čustveni inteligenci. Avtor poudarja, da se ne smemo kar sprijazniti z

našim prepričanjem, da nečesa ne moremo spremeniti. Vedno gre namreč za vprašanje, ali smo dovolj motivirani za določeno spremembo (Boyatzis, 2004, str. 30).

Rada bi še enkrat omenila opolnomočenje oz. prenos moči na zaposlene, ki je dejansko najnovejši trend v motivaciji. Seveda pa imajo organizacije na voljo še številne **druge motivacijske programe**. Pa pogledjmo nekatere izmed njih:

⇒ **delitev dobička**: gre za to, da se nagradi slehrnega izmed zaposlenih, če so rezultati ugodni, obenem pa spodbuja timsko delo;

⇒ **plačilo glede na rezultate**: ta program služi za nagrajevanje posameznikov, ko le-ti doprinesejo k uspešnosti organizacije;

⇒ **solastništvo delnic s strani zaposlenih**: gre za to, da zaposleni dobijo določen lastniški delež, ki jim omogoča udeležbo v dobičku;

⇒ **plačilo za znanje**: program predvideva višje plače za tiste, ki se izobražujejo;

⇒ **bonusi v velikih zneskih**: gre za večje vsote denarja, ki gredo na račun dobrih rezultatov;

⇒ **fleksibilen delovni čas**: zaposleni imajo možnost odločanja, kdaj in kje bodo delali;

⇒ **kompenzacija na osnovi tima**: ta program pa nagrajuje zaposlene, ki koristijo timu na različnih podričjih.

Med sodobne motivacijske programe pa lahko štejemo še *prepoznavanje dobro opravljenega dela, doživljensko izobraževanje, jasno postavljanje razvoja karier in spreminjanje delovnih nalog*.

V naslednji točki pa bom obravnavala organizacijsko klimo, ki je prav tako eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo.

### **7.3. Organizacijska klima**

Organizacijska klima je dejavnik, ki je bistvenega pomena za posameznika in za organizacijo kot celoto. Če malo bolj natančno pogledamo neko organizacijo, bomo takoj opazili, kakšna klima vlada v podjetju. Klimo pa nedvoumno ustvarjajo zaposleni s svojimi osebnostmi in delovne zahteve.

Vsak voditelj bi si moral prizadevati za čimboljšo klimo, kajti ravno od nje je odvisna izraba vseh zmogljivosti, ki naj bi bila na najvišji možni točki.

Zelo težko bi trdili, da klima neposredno vpliva na ljudi, kajti za neuspeh organizacije ne moremo kriviti le klime, ki vlada v podjetju, temveč v prvi vrsti nesposobnost zaposlenih. Seveda pa se ljudje klimi lahko prilagodijo. Vendar ima lahko to zanje tako pozitivne kot negativne posledice.

Pogosto pa se pojavi tudi težnja po spreminjanju klime, kar v prvi vrsti zahteva proučitev obstoječe klime. Le-to pa je moč proučevati z različnih vidikov, vendar je najbolj smiselno, če v podjetju preverimo, kakšen je odnos vodstva do ljudi, kakšni so medsebojni odnosi in kakšno je

sprejemanje odgovornosti. Veliko ljudi oceni klimo že na prvi pogled oz. po lastnem doživljanju stanja, vendar je to precej nezanesljivo.

Pri spreminjanju klime pa se nam ponuja vprašanje, kdo sploh lahko spreminja klimo in na kakšen način. Dogaja pa se, da se klima spremeni kar sama od sebe (vplivi iz bližnjega in daljnega okolja), bolj pogosto pa gre za spreminjanje klime na podlagi navodil. V tem primeru se poskuša uravnati zlasti vedenje posameznikov. Gre pa tudi za primere, ko lahko zadeve spremenimo le s pomočjo pojasnjevanja, prepričevanja, dokazovanjem ter neposrednega dela, in sicer v primerih, ko gre za odnose med delavci ali odnose vodja - delavec. Težko je namreč ukazati, da se je potrebno npr. spoštljiveje obnašati do zaposlenih.

Potrebno pa je ločiti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. Slednja je namreč najbolj razširjena dimenzija organizacijske klime. Vendar pa ima tudi kultura svoje dimenzije, po katerih lahko prepoznamo, kakšna je. Gre predvsem za odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do konkurence ipd. Kulturo tako sestavljajo npr.: vrednote, pravila vedenja (Lipičnik, 1998, str. 80).

## 7.4. Sporazumevanje

Eden največjih izzivov v podjetjih je pravgotovo način komunikacije. Le-to pa je potrebno obvladati, saj si lahko na ta način prihranimo veliko težav oz. problemov, pa tudi nesporazumi bodo manj pogosti. V podjetjih, kjer nimajo pravilne komunikacije, je pogosto slišati fraze, kot so: *to pa že ni res, nisi prav razumel, kje si pa to slišal, tega pa nisem rekel itd.* Dobri komunikaciji bi morali vodilni namenjati kar precej časa, saj je ravno od nje v veliki meri odvisna uspešnost podjetja. Lahko rečem, da je slaba komunikacija največja slabost v sistemu delovanja nekega podjetja.

Ko komuniciramo, želimo ponavadi doseči štiri cilje, in sicer (Mori, 2002, str. 195):

- uresničiti svoje cilje,
- se znebiti negativnih čustev,
- občutiti pozitivna čustva in
- povečati že občutena pozitivna čustva.

Ljudje pa komunicirajo iz različnih razlogov: ponavadi, ker morajo, drugič spet, ker jim to pomeni užitek. Zagotovo pa je v prednosti tisti, ki zna bolje komunicirati, saj ponavadi brez težav navezuje stike z drugimi ljudmi. To pa je bistvenega pomena za vsako podjetje. Zato morajo vodilni natančno vedeti, ali zaposlujejo osebo, ki je komunikativna ali ne.

Rada bi poudarila, da ni nič lažjega kot doživeti neuspeh pri sporazumevanju. Razne zahteve, poniževanja in grajanja so stvari, ki so bile čisto običajne za komunikacijo v preteklosti. Danes pa vodilni že spoznavajo prednosti uravnoveženega medsebojnega sporazumevanja, čeprav je uspešnega sporazumevanja še vedno zelo malo. Vodje podjetij se morajo zavedati, da je

sporazumevanje ključnega pomena, za katerega si morajo vzeti čas, ne glede na to, koliko so zasedeni. Poskrbeti pa morajo tudi za okolje, ki bo dovezetno za sporazumevanje.

Komunikacija poteka na formalen ali neformalen način, dejstvo pa je, da je neformalna komunikacija dostikrat bolj učinkovita. Zelo zanimiv, pa tudi že zelo pogost način komunikacije v podjetjih, je kratek posvet ob jutranji skodelici kave. Na ta način zaposleni že zjutraj dobijo elan za naporen delovni dan. V tem primeru govorimo o neposredni in neformalni komunikaciji, ki se je razvila tudi že v Sloveniji.

Ogromna napaka, ki so jo delali vodilni v preteklosti, pa je bilo nerazumevanje, da mora biti sporazumevanje vedno dvosmerna cesta. Gre za to, da moraš svoje zamisli vedno deliti z drugimi, obenem pa znati prisluhniti drugim idejam.

Opomniti pa moram še na dve stvari. Prvič, pri komuniciranju je bistveno iskreno medsebojno zaupanje in skupen interes. Le na ta način, bodo ljudje povedali tisto, kar tudi v resnici mislijo. In drugič, nikoli ne smemo kaznovati tistega, ki je povedal svoje stališče. To bi mu zagotovo vzelo pogum za prihodnje izražanje svojega mnenja.

## **7.5. Priznanja, pohvale, nagrade**

V podjetjih se pogosto pojavi vprašanje, kako ustrezno nagraditi zaposlene. To področje je zelo kočljivo, zato morajo biti vodilni zelo previdni, ko se odločajo o načinu nagrajevanja. Nagrade so lahko finančne ali nefinančne narave, vprašanje pa je, komu več pomenijo prve in komu druge. Skoraj iluzorno je pričakovati, da denar posamezniku ne pomeni nič in da je bolj zadovoljen, če dobi le pohvalo. To govorim zato, ker je denar v naši družbi še kako pomemben, vendar vseeno ne smemo pozabiti na številne druge načine nagrajevanja. Čisto vsak izmed nas si želi tudi drobnih pohval, ki zgovorno kažejo na odlično opravljeno delo ali na sposobnost nas samih. Vodilni v podjetjih morajo izkoristiti vsako najmanjšo priložnost, da pohvalijo svoje zaposlene. To namreč pozitivno vpliva na uspešnost delavcev (Zupan, 2001, str. 120).

Nedenarne nagrade so vedno bolj pomembne in tega se zaveda že večina podjetij v sodobnem okolju. Kako velik pomen ima pohvala posameznika pred množico ostalih zaposlenih, ve le sam nagrajeni oz. pohvaleni. To je že ena izmed možnosti nefinančnega nagrajevanja, ki ima nepojemljive razsežnosti. Treba pa je poudariti, da programov nagrajevanja ni mogoče posnemati, saj jih je skoraj toliko kot dobrih podjetij (Carnegie, 1993, str. 105).

Ko govorimo o nagradah, priznanjih in pohvalah, ni pomembno, kako jih izročimo, pomembno je le, da jih dajemo vedno znova in znova. Denar je vsekakor učinkovito sredstvo, ni pa edino. Dejstvo je, da ljudje delajo za denar, vendar pa naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več.

Na tem mestu bi rada omenila še to, da je dohodek delavca sestavljen iz osnovne plače in raznih dodatkov k osnovni plači. Le-ti pa vsebujejo tudi razne nagrade za npr. uspešno delo ali za dosežen cilj. Tako med dodatke k osnovni plači štejemo: nagrade za storilnost, bonuse, provizije,

nagrade za izobrazbo, nagrade za osebni razvoj, nagrade za nadurno delo itd. (Lipičnik, 1998, str. 193).

Za konec pa navajam še nekaj možnosti, kako nagraditi zaposlene za uspešno opravljeno delo.

Tabela 6: Možnosti nagrajevanja zaposlenih za uspešno opravljeno delo

<b>denar</b>	le-ta je merilo uspeha in vsakemu pomeni varnost ;
<b>priznanje</b>	pogosto celo bolj učinkovito, saj ga zaposleni dlje pomnijo;
<b>napredovanje</b>	le-to je nujno za najboljše v podjetju, saj v nasprotnem primeru lahko zapustijo podjetje;
<b>osebna rast</b>	le-to zaposleni dosežejo z zanimivim delom in dodatnim izobraževanjem;
<b>lastniški delež</b>	če zaposlene nagradimo z večjim deležem v podjetju, se bo avtomatično izboljšalo poslovanje;
<b>priljubljeno delo</b>	zaposlene, ki delajo dobro, lahko nagradimo tudi z večjo količino njim ljubega dela;
<b>prosti čas</b>	zelo priljubljen način nagrajevanja pri zaposlenih;
<b>svoboda</b>	zaposlenim veliko pomeni, če čutijo, da jim vodilni zaupajo;
<b>posebne nagrade</b>	sem štejemo npr. izlete, karte za najrazličnejše predstave itd.

Vir: Kurevija, 1998, str. 12.

Mislím pa, da mi ni treba posebej razlagati, da mora biti nagrajevanje kakovostnega dela, zvestobe, ustvarjalnosti, tveganja in lepega vedenja, nekaj povsem običajnega.

## 8. IZZIVI SODOBNEGA MANAGEMENTA

Že večkrat sem omenila, da so razmere, v katerih morajo poslovati managerji 21. stoletja, popolnoma drugačne, kot so bile tiste izpred nekaj let. Danes morajo organizacije zelo veliko časa posvetiti novostim, ki se pojavljajo na trgu, če hočejo ostati v samem vrhu ponudnikov. Še nekaj let nazaj pa je bilo poslovanje neprimerljivo lažje, saj ni bilo toliko konkurence in nepredvidenih sprememb.

Izzivi, s katerimi se soočajo managerji danes, so: preoblikovanje razdrobljenih organizacij industrijske dobe, ohranjanje odgovornosti sploščenih omrežnih organizacij, koordinacija timov, kontinuirano učenje in tržno prilagajanje. Sodobno poslovno okolje se je zelo spremenilo, kajti opravka imamo s številnimi izzivi, kot so: izzivi globalizacije in globalne konkurence, izzivi prehoda industrijske dobe v dobo sodobne ekonomije, izzivi novih tehnologij in elektronskega poslovanja, izzivi preoblikovanja tradicionalnih organizacij, izzivi družbene odgovornosti, izzivi etike in raznolikosti in izzivi sodobnih tehnologij masovnega prilagajanja porabniku (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 300).

Gre predvsem za to, da je potrebno nižje ravni managementa vključiti v samo poslovanje podjetja, torej je pomembno opolnomočenje nižje ravni managementa. Dejstvo je, da potrebujejo



podjetja na pragu 21. stoletja izjemno prilagodljiv in samozavesten management. Ni več dovolj, da bi podjetja samo posedovala najboljšo tehnologijo, temveč morajo usmeriti vse svoje sile v pravočasno prepoznavanje konkurentov in konkurenčnih sposobnosti.

Globalno okolje in globalni trgi pa so nekaj, česar se podjetje ne bi smelo bati. Tu se namreč skrivajo izjemne priložnosti za nadaljne rasti podjetij. Le-ta bi morala konkurenčne prednosti iskati v strategiji povezovanja s poslovnimi partnerji v svetu.

Tudi organizacijske kulture sodobnih podjetij si nekako ne moremo več predstavljati brez sprejemanja raznolikosti, etičnih vrednot ter družbene odgovornosti. Raznolika delovna sila je za sleherno podjetje poseben izziv, saj le-ta prinaša s seboj številne konflikte, ki izhajajo iz različnih kultur.

Pri družbeni odgovornosti podjetja pa gre dejansko za ravnanje, dosežke in moč podjetja, s tem pa za dilemo, ali se podjetje ravna izključno po profitnem načelu, ali pa naj prispeva k izboljšanju družbe tudi drugače, morda celo na račun dela dobička (Glas, 1995, str. 81). Posameznik pa mora imeti v podjetju razumevanje za dve razsežnosti odgovornosti podjetja, in sicer:

**zunanja odgovornost:** v odnosu do zakonov v neki družbi;

**notranja odgovornost:** v odnosu do vrednot in prepričanj o tem, kaj je prav in kaj ni.

Omenila bi še štiri oblike odgovornosti, s katerimi se srečujejo managerji: finančna odgovornost do lastnikov in delničarjev, pravna odgovornost do zakonov in procesa javne politike, etična odgovornost do moralnih vrednot in diskrecijska odgovornost kot prispevek podjetja k celotni družbi.

Če so bile za organizacije prejšnjega stoletja značilne hierarhalne strukture, pa je za organizacije 21. stoletja značilna sploščena struktura, čeprav nekaj hierarhije vseeno ostaja. Ta je namenjena predvsem svetovanju, usposabljanju in razvijanju medsebojnih sposobnosti. Za preoblikovanje organizacij pa je bistvena hitrost, fleksibilnost in inovativnost, kar pomeni odpravo birokratskih ovir.

Tudi informacijska doba, sredi katere se trenutno nahajamo, je spremenila poslovanje podjetij. Internet, kot globalni informacijski sistem, pa omogoča nove možnosti elektronskega poslovanja ter komuniciranja, kakršnega v preteklosti niso bili vajeni. Bistvena je hitrost na vsakem koraku, ki pa jo internet zagotovo nudi.

Še en izziv, s katerim se srečuje sodobna ekonomija, pa je izziv tehnologije masovnega prilagajanja porabniku. Gre za trend v proizvodnji, ko so podjetja sposobna proizvesti neskončno število izdelkov, s tem da upoštevajo vse želje in zahteve kupcev. Tu je razlika med masovno proizvodnjo, ko praktično niso upoštevali želja kupcev. Vse to pa omogočajo razni roboti, numerično nadzirani stroji, računalniški programi za design proizvodov, oddaljena kontrola strojev itd. Govorimo o računalniško integrirani proizvodnji.

Nenazadnje pa je potrebno omeniti še kako pomemben izziv, in sicer prehod v dobo znanja. Znanje je namreč tisto, ki že predstavlja konkurenčno prednost organizacije.

## 9. SKLEP

Današnje globalno okolje prinaša veliko izzivov in možnosti. Podjetja morajo tako zelo paziti, da ne zamudijo kakšne priložnosti, ki se pojavi na trgu, saj v nasprotnem primeru tvegajo velikansko izgubo. Dejstvo je, da vse pogostejše spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje in spreminjanje organizacij. Žal pa se dogaja, da se vodilni moške še preveč oklepajo starih načinov vodenja in nočejo sprejeti izzivov današnjega okolja. Hierarhija in birokratski pristop pri vodenju podjetja sta nekaj, na kar bi morali vodilni za vedno pozabiti, pa naj si gre za malo ali veliko podjetje.

Mislím, da sem v diplomskem delu dovolj dobro orisala voditelja, ki ga danes potrebuje vsako napredno podjetje. Klasičnih managerjev, ki poznajo le stare organizacijske kulture, zagotovo ne potrebujemo več. Prikazala sem zgrešenost prepričanja mnogih managerjev, da je nujno minimiziranje stroškov in le večanje kakovosti svojih proizvodov oz. storitev. To že kar nekaj časa ne zadostuje več za konkurenčni boj, zato je morajo vodilni več pozornosti nameniti inovitetam in ljudem samim. Zaposleni so namreč gonilno sredstvo, ki ustvarja konkurenčne prednosti. V okolju, ki je nepredvidljivo na vsakem koraku, so ljudje izrednega pomena, saj lahko s svojimi znanji in spretnostmi veliko prispevajo k zmožnostim poslovnih organizacij. Zato lahko z gotovostjo trdim, da so ljudje že postali najpomembnejši del premoženja podjetja. Preprosto gre za to, da so ljudje tisto, po čemer se med seboj razlikujejo današnja podjetja, kajti tehnologija je stvar, ki se jo da izredno hitro posnemati.

Podrobno sem pisala tudi o okolju, ki mora biti prisotno, da se lahko maksimalno izkoristijo zmožnosti zaposlenih. To pomeni, da mora v podjetju vladati ustrezna organizacijska klima, ki omogoča neprestano učenje, inoviranje, preizkušanje novosti in zaupanje med ljudmi.

Gre namreč za to, da se morajo vse štiri klasične managerske funkcije preoblikovati in dobiti nove razsežnosti. Tako načrtovanje postaja vse bolj usmerjanje, učenje in spodbujanje. Pri organiziranju pa je v ospredju decentralizacija in standardizacija. Tudi klasično vodenje se je preusmerilo v najrazličnejše time in podjetniško samoiniciativnost. Nenazadnje je tudi klasičnega nadzora vse manj, v ospredje prihaja samonadzor in odgovornost do drugih.

Kar pa zadeva koncept učeče se organizacije, pa mislim, da tudi slovenska podjetja že spoznavajo nujnost vpeljave le-tega, čeprav je sam koncept še vedno slabo vpet v slovensko poslovno okolje. Razlog je v tem, da podjetja temu konceptu ne dajejo primernih strateških osnov. Še vedno postavljajo v ospredje naravne vire, tehnologijo, proizvode in finance, zelo redko pa ljudi in znanje. In to je velik problem slovenskega gospodarstva, ki se kaže v nekonkurenčnosti večine naših podjetij. Treba bo narediti korak naprej in verjeti, da je možno stvari spremeniti.

Tudi sedmo poglavje je izrednega pomena, saj sem v njem predstavila tiste dejavnike, ki vplivajo na uspešnost ljudi pri delu. Lahko rečem, da so le-ti kar dobro zastopani tudi med slovenskimi podjetji, saj večina že vpeljuje koncept timskega dela in motiviranja. Spoznali pa so tudi že pomen komuniciranja, saj veliko uspešnih podjetij že prakticira vsakodnevno skupno druženje, namenjeno razgovorom o različnih stvareh. Področje priznanj, pohval in nagrad pa je tudi

področje, ki ga lahko pohvalimo, saj mu marsikatero podjetje že namenja velik pomen. Zasedila sem namreč kar precej podjetij, ki načrtno zasledujejo omenjeno področje.

Upam, da sem z diplomskim delom zadovoljila vaša pričakovanja in vam pokazala pravo pot, po kateri mora hoditi voditelj v pravem pomenu besede – to je voditelj, ki ne obstaja zgolj na papirju!

## LITERATURA

1. Andrioli Alenka: Ravnanje z ljudmi pri delu v sodobnih podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 38 str.
2. Boyatzis Richard: Get motivated. Harvard Business Review, Boston, 2004, 1, str. 30.
3. Carnegie Dale, Levine Stuart, Crom Michael: Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000. 184 str.
4. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 180 str.
6. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
7. Drucker P.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV založba, 1999.
8. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 196 str.
9. Goleman Daniel: Uspešno vodenje. Podjetnik, Ljubljana, 2000, 6, str. 35-41.
10. Goleman Daniel: Never Stop Learning. Harvard Business Review, Boston, 2004, 1, str. 28-29.
11. Goleman Daniel: What makes a leader? Harvard Business Review, Boston, 2004, 1, str. 82-91.
12. Hansen Marc Victor, Batten Joe: Skrivnosti navdihujočega vodenja. Bled : Vernar consulting, 1998. 115 str.
13. Keefe Linda: Empower your employees to be Mini-Marketers. Harvard Business Review, Boston, 2003, 6, str. 16-17.
14. Kurevija Barbara: Ravnanje z ljudmi v podjetju Deloitte & Touche. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 48 str.
15. Levinson William A.: Empower your employees. Harvard Business Review, Boston, 2004, 12, str. 28.
16. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1998. 422 str.
17. Lipičnik Bogdan: Management. Radovljica : Didakta, 2002. str. 445.
18. Maxwell John C.: Postanite voditelj. Ljubljana : Amalietti, 1999. 206 str.
19. Maxwell John C.: Korak naprej. Ljubljana : Lisac & Lisac, 2001. 222 str.
20. Mihelič Gorazd: Učeče se podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 52 str.
21. Mori Smiljan: Sedem skrivnosti motivaKcije. Maribor : Smiljan Mori Success Systems, 2002. 285 str.
22. Mori Smiljan: Najprej sem motiviral sebe. Gazela, Ljubljana, 2005, 7, str. 8-10.
23. Možina Stane: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : 1996. 404 str.
24. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : FDV, 1998. 525 str.

25. Penger Sandra: Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. Finance, Ljubljana, 2002, 95, str. 19.
26. Uršič Duško, Nikl Aljoša: Učeča se organizacija. Maribor : Management Forum, 2004. 436 str.
27. Vrčko Matjaž: Poslovno sporazumevanje in vodenje. Novo mesto : Višja strokovna šola, 2000. 194 str.
28. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.

## **VIRI**

1. Ahlin Martin et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. [CD-ROM]. Ljubljana : DZS, 2000.
2. Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000.  
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta/>], 5.7.2005.