

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**Razvoj modelov managerskega nadzora: pregled in kritična
ocena**

Ljubljana, december 2006

KATJA KOVAČIČ

IZJAVA

Študentka Katja Kovačič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Darje Peljhan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 TRADICIONALNI MODEL MANAGERSKEGA NADZORA	2
1.1 POJEM IN TEHNIKE TRADICIONALNEGA MODELA MANAGERSKEGA NADZORA	2
1.2 KRITIKE TRADICIONALNEGA PRISTOPA	5
2 ODMIKI OD TRADICIONALNEGA VIDIKA MANAGERSKEGA NADZORA.....	7
2.1 SOCIOLOŠKI PRISTOP	8
2.2 KONTINGENČNI (SITUACIJSKI) PRISTOP	10
2.3 ANTROPOLOŠKI PRISTOP.....	13
3 KRITIČNA PRESOJA RAZŠIRJENEGA TRADICIONALNEGA PRISTOPA.....	14
4 CELOSTEN VIDIK SISTEMA MANAGERSKEGA NADZORA	16
4.1 POJEM IN VSEBINA CELOSTNEGA VIDIKA SISTEMA MANAGERSKEGA NADZORA.....	16
4.2 STRATEGIJA PODJETJA	18
4.3 INDIKATORJI USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJU	21
4.3.1 <i>Uravnoteženi sistem kazalcev</i>	23
4.3.2 <i>Uporaba finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja</i>	26
4.4 POSTAVITEV CILJEV V PODJETJU	28
4.5 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	30
4.6 POMEMBOST INFORMACIJ ZA USPEŠNO VODENJE PODJETJA	35
4.6.1 <i>Informacijski sistem managerjev</i>	37
5 KRITIČNA PRESOJA CELOSTNEGA VIDIKA MANAGERSKEGA NADZORA	38
SKLEP	40
LITERATURA.....	42
VIRI	47

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Formalni sistem nadzora</i>	4
<i>Slika 2: Povezava med vzvodi nadzora in strategijami</i>	20
<i>Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalcev</i>	24

UVOD

V današnjem času je nadzor postal ključni dejavnik uspešnosti v podjetju in drugih vrstah organizacij. Za učinkovito poslovanje podjetja je potrebno nadzirati vsak njegov korak. Tako morajo managerji v podjetju nenehno kontrolirati ali so pravilno načrtovali, organizirali in vodili dejavnost podjetja za doseganje zastavljenih ciljev. To omogoča managerski model nadzora.

V preteklosti so bili managerski sistemi nadzora osredotočeni na udejanjanje želene strategije podjetja. Sistemi diagnostične kontrole so bili tako zelo uporabni za merjenje rezultatov in njihovo primerjanje s cilji podjetja. Cilji so morali biti podrejeni strategiji podjetja in kvantitativno merljivi. Brez te kontrole managerji ne bi mogli ugotoviti, ali so bile planirane strategije tudi uresničene. Tradicionalni vidik managerskega nadzora je poudarjal predvsem pomembnost finančnih informacij. Skozi čas so se pojavile različne kritike tradicionalnega modela managerskega nadzora, saj le-ta zanemarja dinamične povezave, motiviranost ljudi, ne upošteva okolja, kulture podjetja, inovativnosti in še mnogih drugih nefinančnih dejavnikov uspešnosti. Avtorji so zato sčasoma razširjali tradicionalni vidik managerskega nadzora s sociološko psihološkimi idejami; vlogo in pomenom okolja, v katerem podjetje deluje; organizacijsko kulturo.

S tem se postopoma vpelje celosten sistem managerskega nadzora. Nadziranje se sicer izvaja preko kontroliranja finančnih kazalcev in informacij, vendar se velik pomen daje tudi nefinančnim, kvalitativnim dejavnikom in novim modelom merjenja uspešnosti, ki zajemajo vidik obojih dejavnikov. Spodbuja se organizacijsko učenje in motiviranost ter usposobljenost zaposlenih za doseganje večje uspešnosti poslovanja v podjetju. Komunikacija znotraj organizacije med vsemi udeleženci spodbuja učenje, kar omogoča postopno razvijanje novih, izboljšanih strategij, taktik in idej za doseganje uspešnosti poslovanja v podjetju. Merjenje uspešnosti ne predstavlja le diagnostičnega sistema kontrole, ampak je tudi interaktivno orodje, ki vpliva na prilagajanje podjetja. Danes obstajajo že informacijski sistemi nadzora za managerje v podjetju, ki zagotavljajo managerju hiter in lahek dostop do informacij v celotnem podjetju in preko različnih tabel in grafik jasno predstavijo sliko uspešnosti poslovanja. Podjetje preko teh sistemov zasledi pomanjkljivosti v svojem poslovanju ali celo komunikaciji znotraj organizacije. Poročila se lahko prilagodijo želji ter zahtevam notranjih in zunanjih uporabnikov in tako olajšajo nadziranje.

Namen diplomskega dela je predstaviti in kritično oceniti zgoraj omenjeni razvoj sistemov managerskega nadzora. Tako v prvem poglavju predstavim tradicionalni model managerskega nadzora in njegove kritike. V drugem poglavju tradicionalni model managerskega nadzora razširim s sociološkim, kontingenčnim (situacijskim) in antropološkim vidikom, ki jih preučujejo različni avtorji. V tretjem poglavju sledi kritična

presoja razširjenega tradicionalnega modela. V četrtem poglavju se osredotočim na celosten vidik sistemov managerskega nadzora. Po podpoglavjih četrtega poglavja opredelim strategijo, indikatorje uspešnosti poslovanja, postavitev ciljev, motivacijo ter pomembnost informacij za merjenje uspešnosti. V petem poglavju podam kritično presojo celostnega vidika sistema managerskega nadzora. V sklepu povzamem ključne ugotovitve diplomskega dela in ugotavljam uporabnost tradicionalnega in kasneje razvitega celostnega modela nadzora.

1 TRADICIONALNI MODEL MANAGERSKEGA NADZORA

V prvem poglavju predstavim pojem tradicionalnega modela managerskega nadzora in tehnike, ki služijo njegovemu izvajanju. Podam tudi kritike tradicionalnega modela z zornih kotov različnih avtorjev.

1.1 Pojem in tehnike tradicionalnega modela managerskega nadzora

Tradicionalno gledano je managerski nadzor proces, ki vsebuje aktivnosti, da zagotovi, da posamezniki, organizacije in družbe uresničijo svoje cilje (Anthony, 1965, str. 10). Tradicionalni pristop managerskega nadzora je najbolje opisan v delu Management Control System, avtorja Anthonyja (1965). Po njegovi opredelitvi sistem managerskega nadzora predstavlja tri kategorije, in sicer (Anthony, 1965, str. 10): nadzor opravil, strateško planiranje in kontrola ter managerski nadzor. Nadzor opravil je rutinski proces, ki zagotavlja izvajanje dnevnih delovnih nalog v podjetju na učinkovit in uspešen način. Naloge so podrobno opredeljene in nadzor sestoji iz preverjanja poteka izvajanih postopkov. Pomembna je tudi strategija podjetja, ki pomeni določanje ciljev podjetja in poti do teh ciljev. Cilji so dolgoročno zastavljeni in specifični glede na podjetje. Anthony in Govindarajan (2003, str. 54) ugotavljata, da je strategijo potrebno prilagajati priložnostim in nevarnostim v okolju. Strategija se uresničuje skozi proces strateškega planiranja. To je proces odločanja o programih, ki jih bo določeno podjetje izvajalo v prihodnjih nekaj letih. Je tudi orodje za razvoj managerjev, saj se ti preko diskusij o strategiji in sredstvom namenjenih njeni uresničitvi, izpopolnjujejo in poistovetijo s cilji podjetja (Anthony, 1965, str. 15). Strateški plan je predvsem pomemben za velika in kompleksna podjetja, ki so se sposobna prilagajati spreminjajočemu se okolju (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 349). Managerski nadzor tradicionalno skrbi za uresničevanje strategije. Ta je seveda eden izmed mehanizmov, ki skrbi za uresničevanje strategij. Te se uresničujejo tudi preko organizacijske strukture in kulture v organizaciji (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 55).

Managerski nadzor je skupek planiranja in nadziranja opravil (Anthony, 1965, str. 18). Anthony in Govindarajan (2003, str. 7) ga razširita v proces, preko katerega managerji vplivajo na obnašanje članov organizacije, s ciljem udejanjiti željeno strategijo podjetja.

Pri tem je pomembno planiranje, koordiniranje aktivnosti med različnimi oddelki v organizaciji, uspešno komuniciranje in ocenjevanje zaposlenih (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 7).

Proces tradicionalnega managerskega nadzora zajema organizacijsko odgovornost in pravico managerja, da usmerja delo zaposlenih. V teoriji dobri sistemi nadzora spodbujajo, da aktivnosti zaposlenih, ki so povezane z njihovimi lastnimi interesi, pozitivno vplivajo na doseganje ciljev v podjetju. Seveda je takšno skladnost ciljev posameznika s cilji podjetja težko doseči. Pomembno je, da nadzor doseže vsaj omejen cilj podjetja in sicer, da zaposleni ne deluje proti interesom v podjetju. Zato je potreben dialog med managementom in zaposlenimi, ki razkriva, katere interese imajo zaposleni in ali so ti v dobro organizacije. Tradicionalni vidik naj bi se pri tem usmerjal preveč na kontrolo ljudi, kot pa na kontrolo njihovih dejanj znotraj organizacije (Lowe, Puxty, 1989, str. 14-25).

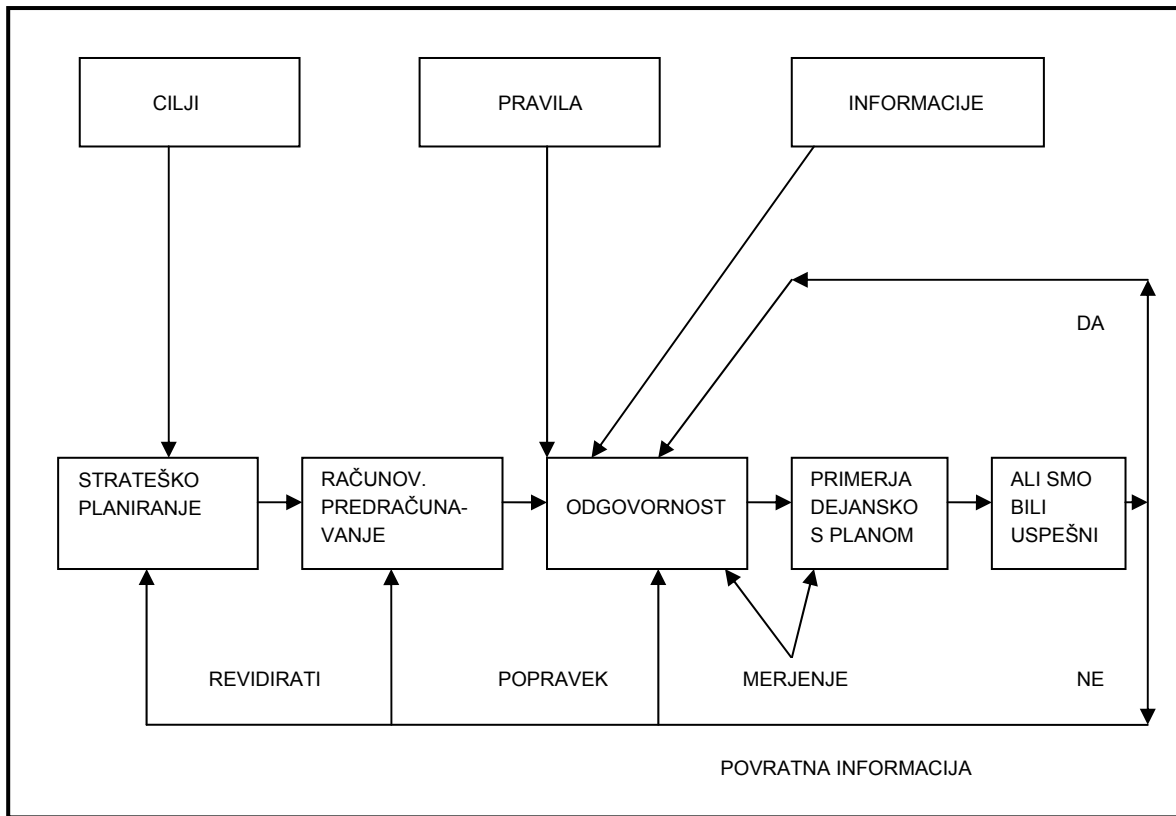
Na skladnost ciljev vplivajo tudi neformalni dejavniki, ki jih je potrebno iskati tako v zunanjem kot notranjem okolju organizacije. Zunanji dejavniki so predvsem norme določenega želenega obnašanja v družbi, katere del je organizacija. Notranji dejavniki so organizacijska kultura, stil vodenja, neformalni odnosi med zaposlenimi, pomembna sta tudi učinkovita komunikacija in zaznavanje. Pomen vpliva neformalnih dejavnikov na doseganje cilja daje tradicionalni vidik šele v svojih kasnejših razširitvah, medtem ko je vedno v ospredju tradicionalnega pristopa postavljen formalni sistem nadzora za uspešno poslovanje podjetja. Anthony in Govindarajan (2003, str. 98-100) sta oblikovala formalni sistem nadzora, ki ga prikazujem na Sliki 1 (str. 4). Formalni sistem nadzora odražajo pravila, zapisana v pravilnikih podjetij in uresničevanje letnega plana. Organizacijske enote naj bi delovale po zapisanih pravilih in njihovi rezultati naj bi bili popolnoma merljivi. Dejanski rezultat se primerja s planiranim rezultatom in ob ugotovitvi uspešnosti ali neuspešnosti, se odgovornega za rezultat nagradi oziroma sankcionira.

Tradicionalno je managerski nadzor v večji meri zgrajen na finančnem nadzoru. Je rutinsko poročanje o izvajanju dela na vseh področjih v podjetju. Velik pomen daje tehnikam, katerih orodja so finančne kvantitativne informacije iz vseh oddelkov. Vendar Anthony in Govindarajan (2003, str. 93-98) kasneje poudarjata, da so pomembni tudi nefinančni elementi, kot na primer sposobnost učinkovite komunikacije in inspiracije zaposlenih, kar vključuje tudi psihološki element.

Anthony (1965, str. 205) sprva ugotavlja, da je sistem osredotočen na cilje in s tem je uspešna in učinkovita izvedba samega procesa poslovanja logična posledica nadziranja doseženih ciljev. Pomembno v procesu managerskega nadzora je, da se zazna in odpravi tako namerne kot nenamerne napake. Managerski nadzor vključuje predvidevanje prihodnjih pogojev z namenom zagotoviti planirane rezultate podjetja.

Kasnejše ugotovitve avtorja razkrivajo, da natančno podrejanje planu ni nujno najučinkovitejše in da so odstopi od njega včasih koristni (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 419).

Slika 1: Formalni sistem nadzora



Vir: Anthony, Govindarajan, 2003, str. 100.

Med najpomembnejši tehniki tradicionalnega pristopa uvrščamo pripravo letnega plana in analizo odmikov med dejanskimi in načrtovanimi kategorijami. Letni predračun je v bistvu del strateškega plana, ki služi kot podpora le-temu, opredeljuje natančne vsote, ki jih managerji določenih oddelkov lahko porabijo, in uspešnost, ki jo morajo doseči pri svojem delu. Služi kot ocena rezultatov managerjev, saj mora manager sprejeti odgovornost za uresničitev ciljev, opredeljenih v planu podjetja. Letni plan je v pomoč tudi pri koordiniranju aktivnosti med različnimi oddelki v podjetju. Letni predračun je tako pomembno orodje za učinkovito kratkoročno planiranje in kontrolo v podjetjih. Za različne potrebe preučevanja se ustvarijo različne vrste predračunov, vsi pa temeljijo na kvantitativnih tehnikah, kot so na primer simulacije (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 422).

Z analiziranjem finančnih poročil ugotovimo uspešnost poslovanja podjetja. Pri tem se opiramo na formalne standarde za ocenjevanje rezultatov. Ti so lahko vnaprej določeni, pretekli ali zunanji standardi (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 467).

Pomembno je, da ugotovimo zakaj je nastala razlika med dejanskim in načrtovanim in ali je ta sploh pomembna. Slabost takega načina ocenjevanja je, da poročila izhajajo iz evidentiranja merljivih kategorij in pri tem ne dajejo pomembnosti nemerljivim kategorijam. Zgodi se lahko tudi, da zaradi prevelike prenasičenosti z informacijami pridemo do napačnih oziroma nepomembnih ugotovitev. Ugotovitve tudi ne ponazarjajo posledic naših sedanjih odločitev v prihodnosti. Zato je pomembno, da sistem managerskega nadzora vodi oseba, katera bo sposobna razumeti načrtovanje uspešnosti in delovanje podjetja, v smislu pravilnega operiranja s finančnimi informacijami (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 105).

1.2 Kritike tradicionalnega pristopa

Kritike tradicionalnega pristopa so predvsem usmerjene na Anthonyjevo opredelitev sistemov managerskega nadzora. Anthonyjev pristop k razlagi managerskega nadzora vsebuje povezavo med podjetjem in njegovim okoljem, vendar le-ta ni določno izražena. Nadzor opredeljuje kot planiranje, koordiniranje, komuniciranje, ocenjevanje informacij in njihovo procesiranje ter zmožnost vplivanja na vedenje ljudi. Poudarek je torej na notranjih procesih in s tem je obravnavanje kontrole ozko. Nadzor je obravnavan kot proces morebitnega popraviljanja nedoseženih rezultatov.

Kritiki Anthonyevemu klasičnem pogledu očitajo, da zanemarja dinamične povezave znotraj tri-elementnega sistema (nadzor opravi, strateško planiranje in kontrola ter managerski nadzor). Povezanost problemov v podjetju ni obravnavana v tradicionalnem pristopu. Na primer z določenim načinom izboljšanja oziroma spreminjanja kontrole v nekem oddelku, posledično vplivamo na obstoječe stanje v drugih oddelkih. Tri-elementni sistem ne upošteva celostnega vidika. Povezave znotraj soodvisnih povezanih ravni za avtorja niso relevantne, kakor tudi ne upošteva vpliva okolja na podjetje (Lowe, Puxty, 1989, str. 9-25). Posledično se tako nadzor obravnava kot proces, ki kontrolira, da planiranim aktivnostim sledi rezultat. Ni pa prilagajanja v smislu povratnih informacij iz okolja za izboljšanje strategije podjetja in s tem uspešnosti poslovanja podjetja.

Anthony (1965, str. 189) prav tako ne upošteva spreminjanja ciljev podjetja. Predvideva njihov obstoj in ga vidi kot neproblematičnega. Lowe in Puxty (1989, v: Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 19) ga na tej točki kritizirata in pravita: »Anthony meni, da je podjetje zaključena entiteta, katera lahko deluje kot se ji zljubi in ima cilje, ki se pojavljajo od nikoder in ti cilji postanejo norma za managerje, kateri se trudijo, da bi jih uresničili«. Avtorja namreč trdita, da cilji podjetja ne morejo biti izolirani od okolja, v katerem podjetje deluje, in zaposlenih v podjetju. Prav tako Lowe in Chua izpostavita, da natančno opredeljeni fiksni cilji ne vodijo k izboljšavam znotraj podjetja za večjo uspešnost poslovanja podjetja in tudi zaposleni ne morejo razvijati svojih interesov v dobro podjetja (Lowe, Chua, 1983, v: Berry, Broadbent, Otley, 2005, str.

19). Lowe in Puxty (1989, str. 23) se ne strinjata s formalno planirano strukturo organizacije kot edino pravo in uspešno. Zagovarjata, da bi se morala organizacijska struktura fleksibilno prilagajati spremembam in zahtevam v okolju, saj bi le tako dosegla dolgoročno uspešnost.

Kasnejše kritike tradicionalnega obravnavanja nadzora se pojavljajo v delu avtorjev Hopea in Fraserja (2003, str. 3-17). Managerski sistem pojmujeta kot skupek procesov, ki podpirajo nagrajevanje, stalno planiranje, dinamično koordiniranje in kontrolo vseh ravni podjetja. Tradicionalni vidik procesa priprave letnega plana kritizirata s tezami, da je tak proces predrag, zahteva preveč časa, ovira kreativnost zaposlenih, prav tako ni v skladu s spreminjajočim se okoljem. Za uspešnost podjetja so pomembni naslednji elementi: konkurenčnost, zaposlovanje kreativnih, motiviranih in usposobljenih ljudi, poslovanje z nizkimi stroški, upoštevanje konteksta moralnih vrednot in podobno. Tradicionalni pristop, ki zahteva točno finančno opredeljene cilje, nagrade, ki se izkazujejo v strateškem planu, kateremu so tudi dodeljena sredstva in opredeljene odgovornosti, pogostost poročanja in tipi poročil, je z zgoraj omenjenimi elementi v neskladju. V preteklosti se je kontrola izvajala preko razlike med doseženim in planiranim, izražene v finančnih informacijah. Ta kontrola je po mnenju Hopea in Fraserja neustrezna. V podjetju mora obstajati transparenten in multidimenzionalen kontrolni sistem. S tem, ko cilji niso fiksno postavljeni, ni potrebe, da bi kdo želel z njimi manipulirati oziroma jih prirediti za doseg lastne koristi (Hope, Fraser, 2003, str. 209). Hope in Fraser (2003, str. 69-93) postavljata šest pravil za uspešnost poslovanja podjetja:

- cilji morajo biti postavljeni glede na konkurenco in ne več kot rezultat notranjih pogajanj v organizaciji;
- izogniti se je potrebno fiksno določenim vnaprejšnjim nagradam, nagrajevanje mora biti stimulatивно;
- planiranje naj bo dinamičen, kontinuiran proces;
- sredstva naj ne bodo dodeljena na podlagi vnaprej opredeljenega letnega plana, ampak naj se prilagajajo srednjeročnim ciljem znotraj postavljenih dogovorjenih mej;
- dinamično koordiniranje aktivnosti glede na želje kupcev;
- kontrolo razširiti preko finančnih informacij in pozitivno usmerjati obnašanje zaposlenih.

Potrebno je tudi vzpostaviti šest načel za decentralizirano organizacijo, ki zagotavlja uspešnost (Hope, Fraser, 2003, str. 29-36):

- jasno postavljena pravila in meje znotraj organizacije, povezati ljudi za doseg skupnih ciljev, vzpostaviti sistem mentorstva;
- motivirati ljudi, da se vzpostavi visoko učinkovita klima uspešnosti v podjetju;
- spodbujati inovativnost, vključiti zaposlene v strategijo podjetja in jim dodeliti odgovornost;

- kreirati majhne skupine ustrezno usposobljenih zaposlenih za lažjo prilagodljivost in minimiziranje stroškov oddelkov;
- usposobiti zaposlene, da le ti znajo ugoditi zahtevam kupcev;
- odprti in etični odnosi v podjetju.

Tudi Mintzberg (1975, v: Simons, 2000, str. 74) kritizira tradicionalni pogled na informacije za obvladovanje uspešnosti podjetja. Tradicionalni pogled opredeljuje informacijo kvantitativno, kot finančno in natančno merljivo, opredeljeno v planu podjetja. Mintzberg poudari, da so za tako opredeljene informacije značilni naslednji problemi: omejenost informacij, nakopičenost informacij, kar ima za posledico otežen nadzor nad njimi, zastarelost informacij in dvomljivost informacij. Ittner in Larcker (1998, str. 1-35) označujeta naslednje pomanjkljivosti finančnih kazalcev uspešnosti:

- zastarelost in usmerjenost v preteklost,
- pomanjkanje uporabne vrednosti za obrazložitev prihodnjih rezultatov,
- nagrajevanje kratkoročno usmerjenega ali neustreznega vedenja,
- nedelovanje,
- nepravočasnost,
- nakopičenost informacij,
- ne odražajo povezav med procesi,
- so neustrezno vodilo za ocenjevanje neopredmetenih osnovnih sredstev.

Zgoraj omenjene pomanjkljivosti finančnih informacij odpravlja celosten vidik managerskega nadzora, ki ga predstavim v kasnejših poglavjih.

Tradicionalni pristop managerske kontrole zanemara pomen moči v podjetju. Omenjeno pomankljivost odpravljajo drugi vidiki (na primer sociološki vidik, str. 9). Robson in Cooper (1989, str. 79-114) opredelita managerski sistem nadzora kot sistem moči, ki ustvarja ali spodkopava ekonomsko socialne in politične vzorce v organizaciji in družbi. Pri tem izhajata iz štirih vzorcev:

- kdo ima moč,
- za kaj naj se moč uporabi,
- kaj so viri in učinki moči,
- kako izvajati moč v kombinaciji z znanjem.

2 ODMIKI OD TRADICIONALNEGA VIDIKA MANAGERSKEGA NADZORA

V naslednjih treh podpoglavjih prikažem razširitev tradicionalnega modela managerskega nadzora s sociološkimi, kontingenčnimi (situacijskimi) in antropološkimi idejami.

2.1 Sociološki pristop

Hopwood (1974) kot eden izmed prvih avtorjev razširi meje koncepta managerskega nadzora. Računovodske metode kontrole klasičnega modela postavlja v administrativno kategorijo. »Računovodstvo služi vlogi nevtralnega pospeševalca učinkovitega odločanja in zasleduje ekonomske, družbene in politične interese« (Hopwood, 1974, str. 27). Hopwood (1974, v: Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 20) poudarja pomen kontrole družbenih odnosov in samokontrole zaposlenih za dosego kontrole v podjetju. S tem razširja tradicionalen pristop managerskega nadzora s sociološko psihološkimi idejami. Sociološka kontrola se izraža preko socialne perspektive in vzorcev interakcij. To vpliva na izvajanje administrativnega nadzora, zato nadzor organizacije ne more biti dosežen brez povezav s sociološkimi odnosi in normami.

Povezovanje sociološke kontrole in samokontrole poudarja tudi Merchant (1985, str. 25). Pojma združi v tako imenovan nadzor zaposlenih. Osnovna funkcija tega nadzora je vplivati na želeno obnašanje zaposlenih v organizaciji in jih tako vedenjsko kontrolirati. Po njegovem mnenju se je za usmerjanje »pravilnega« delovanja ljudi v organizaciji potrebno usmeriti na kontrolo rezultatov, kontrolo aktivnosti in kontrolo zaposlenih. Pomembno je vedeti, kaj so želeni rezultati. Vsak zaposleni tako odgovarja za izvedbo cilja in če je izvedba uspešna, se zaposlenega nagradi. Cilji morajo biti podrejeni strategiji podjetja in kvantitativno merljivi. Na področjih, kjer je težko opredeliti in izmeriti rezultate, se lahko uporabi kontrola aktivnosti zaposlenih. Nadzor temelji na pregledu dejanj zaposlenih, ki morajo biti izvajane skladno s specificiranimi v pravilniku podjetja. Uspešnemu izvajanju sledi nagrada. Kontrola zaposlenih pomeni aktivno učenje in usposabljanje zaposlenega za izvajanje določenih delovnih nalog in njegovo vpeljevanje v kulturo podjetja, da zaposleni povzame vzorce in način dela znotraj organizacije. Ideologija podjetja služi kot podlaga za usmerjanje individualnih (odklonilnih) načinov obnašanja zaposlenih.

Nadzor je lahko močan ali šibak, potrebno je upoštevati stroške, ki bodo nastali pri izvajanju nadzora in učinkovitost nadziranja. Merchant (1985, str. 53-98) kot najboljšo možnost nadziranja obravnava strog nadzor, hkrati pa poudarja, da zaposleni ne smejo biti preobremenjeni s tem nadzorom in se jim ne sme omejevati osebne svobode (prostega časa). Lahko se pojavijo negativni učinki: vedenje, ki ga povzroči nadzor ni v skladu z organizacijskimi cilji; zastoji, ki so rezultat kontrole; negativni odnosi med zaposlenimi; nepravilno izvajanje finančne kontrole in drugo. Negativne učinke je potrebno minimizirati z dobrim kontrolnim mehanizmom. Zato je pomembno dobro poznavanje predmeta nadzora in akcij, ki jih je potrebno izvesti, da se zagotovi maksimalen uspeh. Največji uspeh se doseže s kontrolo več področij in več oddelkov. Po Merchantu sta decentralizacija in delegiranje moči zelo smiselna, čeprav dajeta občutek oslabiljenega nadzora. Tako je lahko pluralizem v smislu delegiranja moči, bolj

produktiven kot centralizem. Berry, Broadbent in Otley (2005, str. 21) menijo, da Merchant zanemarja vpliv širšega okolja na obnašanje zaposlenih v organizaciji. Prav tako ni učinkovit pri izbiri nadzora, saj je ta odločitev subjektivno prepuščena managerju, kar lahko izzove konflikte.

Etzioni (1961, str. 5) razširja klasičen pristop modela managerskega nadzora nekoliko drugače. Moč opredeli kot mehanizem nadzora. Loči tri vrste moči: prisilna moč, moč nagrajevanja in normativno moč. Prisilna moč se nanaša na fizično omejevanje ali kaznovanje. Moč nagrajevanja se izvaja preko alokacije plač, dodatnih nagrad za uspešno opravljeno delo in ugodnosti. Normativna moč temelji na podeljevanju simboličnih nagrad. Znotraj normativne moči Etzioni določi socialno moč (1961, str. 6). To je moč organizacije, kjer lahko klima v organizaciji vpliva na spremembo odklonilnega obnašanja posameznika ali skupine. Zelo pomembno je, da imajo vsi udeleženci pozitiven odnos do izbrane vrste moči v organizaciji, saj se le s takim načinom uspešno dosega postavljene cilje organizacije.

Uporabljena ena od zgoraj navedenih vrst moči ali kombinacija le-teh opredeli tudi zvrst organizacije, ki je pomembna pri doseganju ciljev. Tako Etzioni loči med štirimi vrstami organizacije (Etzioni, 1961, str. 23-66):

- **Organizacija, ki temelji na prisili:** Tu je poglobitni mehanizem nadzora prisila, ki skrbi za izvajanje aktivnosti (na primer zapor ali psihiatrična bolnišnica).
- **Utilitarna organizacija** (angl. utilitarian organization): V utilitarni organizaciji mehanizem nadzora temelji na nagrajevanju uspešnosti in sankcioniranju neuspešnosti zaposlenih. Učinkovita je v industrijski dejavnosti za ocenjevanje uspešnosti dela 'modrih ovratnikov'¹. Nagrajevanje spodbuja zaposlene, da delujejo skladno z obstoječimi zahtevami, sledijo cilju kvalitete, obvladujejo in smotno uporabljajo sredstva za delo in predmete dela, ne izostajajo iz dela in ne zamujajo. Nagrada ni osrednji faktor, ki bi vplivala na izbiro zaposlitve, ampak je pomembna zato, da se zaposleni osredotoči na svojo delovno nalogo, kar omogoči lažje nadziranje. Res je, da tudi ostali dejavniki kot so na primer vrednote, medsebojni odnosi, notranje zadovoljstvo, ki ga občutimo pri delu, vplivajo na uspešnost delavcev. Vendar so raziskave pokazale, da v podjetjih, kjer prevladujejo proizvodni delavci, omenjeni dejavniki nimajo velikega vpliva na delovno uspešnost. Tako na primer Mann in Dent (1957, v: Etzioni, 1961, str. 34) ugotavljata, da so med dejavniki kot so povišica, usposabljanje zaposlenih, napredovanje, dodelitev večje odgovornosti, pohvala, dodelitev bolj zanimivega dela in privilegiji, delavci izbrali povišico kot najljubšo metodo nadzora, managerji pa so jo označili kot najuspešnejšo. Pri 'belih ovratnikih'² je

¹ V diplomskem delu z modrimi ovratniki pojmem delavce v proizvodnji (glej Etzioni, 1961).

² V diplomskem delu z belimi ovratniki pojmem zaposlene v službah izven proizvodnje, na primer zaposlene v administraciji (glej Etzioni, 1961).

pripadnost podjetju večja, zato se lahko tudi že uporablja normativna kontrola. Zaposleni tako bolj cenijo pohvalo managerja in osebni kontakt.

- **Normativna organizacija:** V normativni organizaciji mehanizem nadzora temelji na normativni moči. To so organizacije kot so bolnišnice, univerze, dobrodelne organizacije, politične in verske organizacije, z močno izraženo ideologijo.
- **Dualna organizacija:** V dualni organizaciji prevladuje uravnotežena kombinacija dveh zvrsti moči. Pri tem je pomembno, da se njun medsebojni vpliv ne izniči. Najpogosteje v organizaciji prevladuje ena vrsta moči, ki se v svojem delovanju opira na drugi dve vrsti. Če bi uporabili dve vrsti moči z enakim učinkom, bi ena drugo nevtralizirali in končen učinek bi bil izničen. Za uspešni kombinaciji veljata organizacija, ki temelji na prisili v kombinaciji z normativno organizacijo in kombinacija normativne in utilitarne organizacije (Etzioni, 1961, str.110-120).

V vsakem tipu organizacije poteka tudi različna jakost socializacije. Socializacija je mehanizem preko katerega se prenašajo vzorci obnašanja in komuniciranja za nove generacije. Proces socializacije v organizacijah, kjer temelji nadzor na moči prisile, je neučinkovit. V utilitarni organizaciji poskušajo zaposlene tako motivirati kot izobraziti, zato je stopnja socializacije visoka. Izrazita je tudi neformalna socializacija. Normativne organizacije močno motivirajo svoje člane, kot orodje za poistovetenje z vrednotami uporabljajo izobraževanje. Socializacija se izvaja tudi preko vplivov iz zunanjega okolja, zato mora biti proces nadziran znotraj podjetja. V tipično normativnih organizacijah kot so na primer verske organizacije, je stopnja neformalne socializacije najmanjša (Etzioni, 1961, str. 245-254).

Za kontrolo so pomembni socialni procesi, ki preprečijo oziroma zmanjšajo odklonilno vedenje zaposlenih od normalnega. Delujejo v dveh smereh, in sicer preprečevalno ter popravljalno. Preventivni mehanizmi se izvajajo preko selekcije, socializacije in usposabljanja zaposlenih. Tako lahko izključimo potencialno odklonilno vedenje posameznikov. Ko preventivni mehanizmi ne zaležejo, se lahko posameznika opozori, suspendira ali premesti na drugo delovno mesto (Etzioni, 1961, str. 336). Socialni procesi so odvisni tudi od oseb, ki imajo moč v organizaciji. Manager mora biti sposoben zaznati možno odklonilno vedenje zaposlenih in ga objektivno presoditi (Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 22).

2.2 Kontingenčni (situacijski) pristop

Kontingenčni oziroma situacijski pristop razširi tradicionalni model managerskega nadzora z vplivom situacijskih spremenljivk, predvsem okolja in tehnologije, na organizacijo. Pristop upošteva spremembe na trgu in v tehnologiji. Temelji na predpostavki, da ne obstaja neka najboljša organizacijska struktura, ampak je

pomembno, da se le-ta prilagaja okolju³ podjetja (Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 23).

Avtorja Burns in Stalker v knjigi *The Management of Innovation* (1961, str. 119-121) opredelita dva tipa organizacije, in sicer mehansko organizacijo ter organsko organizacijo. Obe obliki predstavljata racionalno obliko organizacije, saj izrabljata najboljše v ljudeh. Mehanska organizacija je primerna v stabilnih pogojih, kjer vlada znana tehnologija, organska oblika je primerna za spreminjajoče se razmere in tehnologijo. Podjetje uspešno obstoji v nekem okolju s pravo organiziranostjo in sistemom nadzora. V mehanskem sistemu je nadzor lažji, saj model podrobno opredeli funkcije, odgovornosti in moč za vsakega zaposlenega. V organskem modelu takih podrobnih opredelitev kaj in kako mora zaposleni delati, kaj se od njega ne pričakuje, ni. Pomembna je predanost uspešnosti poslovanja podjetja. Vsi zaposleni se dopolnjujejo in tako dosegajo cilje podjetja. V mehanski organizaciji ima glavno vlogo odločanja in ukazovanja vodja, v organski je to človek z največ znanja in izkušnjami.

Značilnosti mehanskega sistema so naslednje (Rozman, 2000, str. 28):

- podrobna razdelitev dela;
- poudarek opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote;
- določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih;
- natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo;
- povezava pravic, dolžnosti in avtoritete v kompetence vsakega položaja;
- odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije;
- razmerja so večinoma vertikalna;
- delovanje zaposlenih je uravnano z navodili nadrejenih;
- člani združbe morajo biti lojalni in poslušni nadrejenim;
- poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju ali sposobnostim.

Za organski sistem veljajo naslednje lastnosti (Rozman, 2000, str. 29):

- poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami in celotno delovno nalogo;
- narava posameznega dela izhaja iz celote;
- neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v povezavi z drugimi zaposlenimi;
- oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso preneseni navzgor, navzdol ali na druge, temveč so stvar vseh;
- omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja. Na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenim, ki predstavlja neosebno podjetje;

³ Ko govorim o okolju, mislim na notranje in zunanje okolje podjetja.

- znanje ima vsa organizacija. Poznavanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju, kjer so »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja;
- horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih. Bolj gre za svetovanje kot za ukazovanje;
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti, ne odločitve in ukazi;
- prizadevanja za spremembe in napredek so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost;
- pomembnost in odličnost sta usmerjeni izven podjetja (na trg).

Okolje kot pomembno spremenljivko, ki aktivno oblikuje organizacijo, upoštevata tudi Hannan in Freeman (1977, str. 929). Okolje je opredeljeno kot dejavnik procesa naravne selekcije. Organizacija, ki v določenem okolju obstoji, je uspešna. V tem primeru okolje ni pomembno v smislu prilagajanja, ampak je spremenljivka obstoja. »Na določenem področju, na primer v panogi, obstoji vrsta – populacija podjetij. Ko nastanejo, oblikujejo ustrezno organizacijo, ki odgovarja danemu okolju. Okolje se spreminja. Podjetje se težko prilagaja z organizacijo, saj je obstoječa razmerja, procese, vrednote težko spremeniti. Če ima podjetje »srečo«, da je organizirano skladno s spremenjenim okoljem bo preživelo. Če se organizacija in okolje vse bolj razhajata, bo podjetje živetarilo in propadlo. Tako ta teorija razlaga propad mnogih podjetij. Obenem trdi, da nove organizacijske oblike nastajajo z novimi podjetji, na pa toliko s prilagajanjem obstoječih« (Rozman, 2000, str. 46).

Oba pristopa tako smatrata, da je okolje potrebno upoštevati v managerskem nadzoru, čeprav pristop Burnsa in Stalkerja okolja ne obravnava tako grozeče.

Kritiki kontingenčne (situacijske) teorije so opozorili na problem opredelitve situacijskih spremenljivk, ki določajo organizacijsko strukturo in procese. Podjetja se razlikujejo glede na situacijske spremenljivke, zato je pomembno, da jih manager zna pravilno obravnavati. Pri oblikovanju sistema managerskega nadzora je potrebno upoštevati vpliv tako zunanjih kot notranjih spremenljivk (Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 23). Najbolj pogoste situacijske spremenljivke so naslednje (Rozman, 2000, str. 28): tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja in ljudje v podjetju. Opredelitev situacijskih spremenljivk mora biti v sozvočju z organizacijsko strukturo. Naslednja kritika se nanaša na obravnavanje informacij iz okolja. Emmanuel in Otley (1990, v: Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 23) menita, da informacije iz okolja podjetja niso pravilno upoštevane v nadzoru, saj gre predvsem za njihovo finančno preučevanje. Natančna kontrola finančnih informacij je možna, ko obstaja jasna povezava med aktivnostjo in rezultatom. Kontrola je otežena, ko rezultata ne moremo opredeliti z gotovostjo.

2.3 Antropološki pristop

Anthony (Anthony, Govindarajan, 2003, str. 9) obravnava kulturo kot skupek skupnih prepričanj, odnosov in norm, ki eksplicitno ali implicitno vodijo managersko odločanje. Antropološki pristop kulturo opredeljuje kot sklop norm, vrednot in simbolov, ki poenotijo delovanje ljudi v določeni družbi oziroma organizaciji.

Kultura je variabilna spremenljivka v organizaciji, katero je mogoče spreminjati z namenom doseganja večje uspešnosti v podjetju. Ta vidik kulture podpirata Peters in Waterman (1982, v: Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 24-25), ki vidita nalogo managementa v promoviranju ustrezne kulture. Socializacija skozi postopke usposabljanja in selekcije zaposlenih podpira določeno kulturo. Kritiki poudarjajo, da je organizacijska kultura dinamični in simbolični element, katerega je potrebno upoštevati, ampak ker ga ni mogoče natančno opredeliti, ga ni mogoče uporabljati kot način kontrole. Kultura ni neodvisna spremenljivka, ki jo je mogoče vpeljati v organizacijo, ampak se izoblikuje znotraj organizacije same.

Brunsson (1986, str. 28-30) v svoji teoriji ne govori o kulturi podjetja, pač pa v raziskavah ubere pot analize pomena moči ideologije v organizaciji. Ideologija sestoji iz človekovih prepričanj in vrednot v organizaciji. Funkcija ideologije je vzpostavitev skupnih pričakovanj in motivacija članov v organizaciji. Zadostno motivirani zaposleni bodo imeli enotna pričakovanja in cilje, v katerih bodo želeli sodelovati. Pomembni karakteristiki ideologije sta konsistentnost in njena prepričljivost. Brunsson (1986, str. 89-103) v ideologiji vidi možnost, da organizacija deluje v cilju uresničevanja poslovne uspešnosti podjetja. Nadzor je odvisen od moči ideologije v organizaciji. Avtor definira močno in šibko ideologijo. V primeru močne ideologije, ko so aktivnosti in njihov način izvajanja natančno opredeljene, je nadzor enostaven. Je pa težko spreminjati oziroma vplivati na takšno ideologijo v smislu prilagajanja na informacije iz zunanega okolja podjetja. »Močna ideologija je prepričljiva, ustaljena in kompleksna. Pri šibki ideologiji se soočamo z netočnimi opredelitvami aktivnosti, kar lahko vodi v nesoglasja. Ni prepričljiva, je nekonsistentna in preprosta ter dovoljuje večjo možnost manipulacije na organizacijo iz okolja« (Brunsson, 1986, str. 28).

Pettigrew (1979, v: Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 26) opredeli organizacijsko kulturo kot simboličen element, ki je povezan z zgodovino organizacije. Organizacijska kultura se nanaša na globoko ukoreninjene vrednote v organizaciji in njeno ideologijo. Temu sledijo vzorci obnašanja zaposlenih v podjetju. Kulturo je možno spreminjati, vendar je problem kako izpeljati spremembe. Zaposleni, ki podpirajo določeno kulturo v podjetju, bodo pripravljene sprejeti nove izzive in spremeniti obstoječe vrednote za doseganje večje uspešnosti poslovanja podjetja. Za spreminjanje kulture ne obstaja univerzalno načelo. Potrebno je upoštevati vpliv zgodovine, politike in ljudi. Kulturo se lahko spremeni z uporabo vloge managerja kot nekega vzora. Pomembna je tudi

prilagodljivost celotnega podjetja, osredotočenje zaposlenih in vodstva na pridobljene izkušnje in znanja, pozitivna samopodoba ter odprt pristop do inovacij. Nadzor je tudi politično usmerjen, saj zajema delovanje znotraj nekega kulturnega okolja in modeliranje le-tega (Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 26).

Laughlin (1995, str. 63-87) ugotavlja, da na spremembe kulture v organizaciji vplivajo dejavniki iz zunanjega in notranjega okolja podjetja. Poglavitno je opredeliti, kako naj se določene spremembe izvedejo. Tako se lahko zaposlene v podjetju, ki nasprotujejo novim vrednotam, metodam dela in prilagajanju organizacije, odpusti. Z novimi zaposlenimi se izoblikuje nova kultura, ki podpira spremembe. Zaposleni med seboj timsko sodelujejo in so motivirani za doseganje ciljev podjetja. Nove vrednote mora podpirati tudi manager, saj v primeru da jim le-ta ne sledi, motivacija zaposlenih pade in se novo izoblikovana kultura pojavi kot ovira. Funkcija nadzora preverja ali zaposleni sledijo novim vrednotam in se obnašajo skladno s kulturo ter jo podpirajo.

Vsi pristopi (sociološki, situacijski in antropološki) ponazarjajo dejstvo, da je sistem managerskega nadzora pod vplivom dejavnikov, ki so manj očitni kot v tradicionalnem pristopu. Avtorji se strinjajo s pomembnostjo kulture v nadzoru, čeprav je njihovo obravnavanje kulture različno. Nekateri kulturo vidijo kot orodje managerskega nadzora, drugim kultura predstavlja oviro, še posebej v hitro spreminjajočih se organizacijah. Kultura lahko uspešno služi kot orodje managerskega nadzora, če v podjetju ni sprememb; če pa je sprememba potrebna, mora biti želeni rezultat v skladu z obstoječo kulturo. Noben pristop ne služi kot vodilo za prepoznavanje najboljšega tipa kulture. To je slabost za tiste, ki vidijo kulturo kot entiteto in njeno manipulacijo kot orodje nadzora. Če pristopimo k preučevanju kulture kot simbolnega elementa, ugotovimo, da popolno nadziranje kulture v organizaciji ni mogoče. Manager lahko le upošteva njen vpliv na organizacijo (Berry, Broadbent, Otley, 2005, str. 27).

3 KRITIČNA PRESOJA RAZŠIRJENEGA TRADICIONALNEGA PRISTOPA

Tradicionalni model managerskega nadzora opredeljujejo strateško planiranje in kontrola, nadzor opravil in managerski nadzor. Managerski nadzor je skupek strateškega planiranja in nadzora opravil, saj proces omogoča managerjem doseči zelene cilje v podjetju. Uporabljena kontrola je diagnostična. Ta preverja, ali so planirane strategije tudi uresničene. Tako je nadzor obravnavan kot proces popravljanja nedoseženih rezultatov. Uspešnost je odvisna tudi od managerske učinkovitosti koordiniranja aktivnosti, komuniciranja in ocenjevanja zaposlenih. Nadzor je zgrajen na finančni kontroli, velik pomen daje finančnim informacijam iz vseh področij poslovanja podjetja. Informacije so zbrane v letnem planu, ki služi kot podpora strateškemu planu; določa odgovornosti managerjev in razpoložljiva sredstva; v pomoč

je koordinaciji aktivnosti med različnimi deli organizacije in ustvarja podlago za ocenjevanje uspešnosti. Cilji podjetja so fiksno določeni in kvantitativno merljivi.

Takšno gledanje na managerski nadzor je kmalu doživelo kritike. Pomembnost finančnih informacij je zgubljala na pomenu, saj se poudarja tudi pomen nefinančnih dejavnikov. Nadzor upošteva družbene odnose in norme. Tako naj se ne nadzira zaposlene v podjetju, ampak dejanja zaposlenih. Nadzor mora potekati v skladu s pravilnikom organizacije, kar onemogoči delovanje zaposlenih v neskladju s cilji podjetja. Aktivno učenje in usposabljanje zaposlenih vpliva na razvoj znotraj organizacije. Smiselna postaneta decentralizacija in delegiranje moči, saj spodbujata vključenost zaposlenih v organizacijski razvoj. Socializacija, skozi postopke usposabljanja in selekcije zaposlenih, postane pomemben element kontrole, saj podpira določeno kulturo, ki vlada v organizaciji. Organizacijska kultura se nanaša na globoko ukoreninjene vrednote v organizaciji in njeno ideologijo. Glavna ideja je vzpostavitev skupnih pričakovanj in motiviranosti ljudi v podjetju. Zaposlene, ki poskušajo doseči lasten interes, se primerno usmerja skladno z ideologijo organizacije. Nek splošen, univerzalen tip kulture za različne vrste podjetij ne obstaja. Pomembno je, da se kultura lahko spreminja in prilagaja dinamičnemu zunanjemu ter notranjemu okolju. Nadziranje določene kulture ni optimalna možnost, saj se mora le-ta izoblikovati neodvisno kot dinamičen in simboličen element.

Tradicionalni model managerskega nadzora zanemarja tudi pojem moči v podjetju. Razširitve temeljijo na opredelitvi različnih zvrsti moči kot mehanizmu nadzora. Moč se uporablja za nagrajevanje uspešnosti ali sankcioniranje neuspešnosti. Nagrajevanje uspešnosti se lahko izvaja denarno, preko nagrad in stimulacij, ali pa nedenarno-simbolično preko pohvale in priznanj, odvisno od podjetja. Pri tem morajo imeti vsi zaposleni v organizaciji pozitiven odnos do izbranega načina nagrajevanja oziroma sankcioniranja, saj se le na ta način doseže postavljene cilje podjetja in učinkovitost moči. Motivacija zaposlenih ni ključnega pomena, saj se zaposleni različno odzivajo na različne pristope.

V ozkem tradicionalnem modelu managerskega nadzora ne najdemo povezave med podjetjem in njegovim zunanjim okoljem. Organizacijska struktura se mora fleksibilno prilagajati spremembam in zahtevam v okolju za doseganje dolgoročne uspešnosti. Okolje se pojavlja tudi kot spremenljivka obstoja podjetja. Podjetje je tako uspešno, če obstoji v določenem danem okolju. Cilje podjetja torej ni možno obravnavati izolirano od zunanjega okolja. Tudi fiksno postavljeni cilji, podrejeni strategiji in kvantitativno merljivi, nujno ne vodijo k razvoju organizacije, če ne upoštevajo uravnoteženo finančnih in nefinančnih dejavnikov poslovanja podjetja. Zaposlenim ne dovoljujejo razvijati kreativnosti, ampak jih samo usmerjajo v doseganje določenega rezultata. Managerjem lahko celo predstavljajo možnost manipuliranja, prirejanja finančnih informacij za pridobitev lastnih ugodnosti. Ozkost nadziranja finančnih informacij se

tako odraža v nekonkurenčnosti, neinovativnosti in posledično nerazvijanju organizacije, kar vodi na dolgi rok v neuspeh poslovanja podjetja. Finančne informacije lahko managerje vodijo v napačne odločitve, če so te preveč zgoščene ali ne odražajo povezanosti kazalcev v podjetju, prav tako je z njihovo uporabo težko obrazložiti prihodnje rezultate podjetja. Kontrola mora potekati na vseh ravneh podjetja in manager mora upoštevati dinamičnost teh povezav, saj imajo lahko spremembe na eni ravni posledice na drugih ravneh v podjetju, in jih znati objektivno presoditi.

Ugotavljam, da ozko tradicionalno gledanje na model managerskega nadzora ni dovolj. Podjetja se morajo fleksibilno prilagajati, tako notranjim kot zunanjim spremembam v okolju. Finančne informacije, potrebne za nadzor, je pomembno razširiti z upoštevanjem družbenih odnosov, moči, socializacije, ideologije in kulture podjetja.

4 CELOSTEN VIDIK SISTEMA MANAGERSKEGA NADZORA

Celosten vidik sistema managerskega nadzora se je razvil kot odgovor na pomanjkljivosti tradicionalnega modela. V naslednjih šestih podpoglavjih opredelim pojem celostnega managerskega nadzora v povezavi s strategijo in cilji podjetja ter dejavniki uspešnosti poslovanja podjetja. Poudarim tudi pomembnost nefinančnih informacij za doseganje uspešnosti poslovanja podjetja.

4.1 *Pojem in vsebina celostnega vidika sistema managerskega nadzora*

Celosten pristop pomeni razširitev tradicionalnega modela sistema managerskega nadzora. Sistem managerskega nadzora kombinira normativno obravnavanje managementa (katere so ustrezne akcije za dobrobit podjetja); obravnavanje nadzora, ki vključuje cilje, ki jih je potrebno doseči in poti do njih; ter celovit, sistematičen vidik podjetja, katero je v povezavi s širšim okoljem in se mu dinamično prilagaja (Chua, Lowe, Puxty, 1989, str. 34).

Kloot (1997, str. 69) obravnava merjenje uspešnosti poslovanja kot dvosmerni odnos med organizacijskim učenjem in managerskim nadzorom. Za merjenje uspešnosti se ne upošteva samo finančnih kazalcev in informacij, ampak se te uravnoteženo uporablja z kvalitativnimi dejavniki. Spodbuja se organizacijsko učenje tako, da se znanje pridobi, razširi, interpretira in shrani. Diskusije, nove ideje znotraj organizacije spodbujajo učenje, kar omogoča postopno razvijanje novih, izboljšanih strategij in taktik. Merjenje uspešnosti ne predstavlja le diagnostičnega sistema, ampak je tudi interaktivno orodje (Simons, 1990, str. 127-143). Merjenje uspešnosti prispeva k oblikovanju in uvajanju strategije tako, da odkriva povezave med rezultati, strategijo in dejavniki, ki pospešujejo konkurenčnost ali zaostanek podjetja (Kaplan, Norton, 1996, v: Henri, 2004, str. 104). Vloga merjenja uspešnosti se je razvila iz preproste

komponente planiranja v neodvisni proces. Merjenje je usmerjeno nasproti strategiji podjetja in ni več rigidno osredotočeno na fiksno postavljen cilj (Nanni et al., 1992, v: Henri, 2004, str. 105).

Poudarja se vloga uspešne komunikacije; ideje, ki porajajo nove možnosti za doseganje uspeha; prav tako sta pomembni organizacijska kultura in okolje, dinamičnost in prilagodljivost spremembam (Peljhan, 2005, str. 75). »Razvijajoče se ideje lahko postanejo program za novosti v sistemih planiranja, odgovornosti in merjenja uspešnosti in tako dajejo možnosti za vzpostavitev novih strategij in spremembe v organizaciji« (Dent, 1990, str. 21). Planiranje in sistemi nadzora ustvarjajo zaposlenim nove podobe podjetja in opredeljujejo boljši način povezovanja podjetja z okoljem.

Otley (2005, str. 82) v iskanju pravilnega pristopa nadziranja razširi tradicionalni vidik. V okviru merjenja uspešnosti poslovanja tako išče odgovore na štiri pomembna vprašanja:

- katere dejavnike smatra podjetje kot najpomembnejše za uspeh in kako se meri njihova učinkovitost;
- kakšno raven uspešnosti želi podjetje doseči in kako opredelimo ter postavimo pravilne cilje;
- kakšna finančna ali nefinančna nagrada (ali kazen) bo podeljena za uspešnost oziroma neuspešnost doseganja ciljev;
- katere informacije so potrebne, da se lahko preverja uspešnost, se uči na podlagi preteklih izkušenj in se prilagaja novim spremembam.

Prvo vprašanje je povezano s kazalci uspešnosti poslovanja in strategijo, ne le v finančnem smislu, ampak tudi v nefinančnem. Vprašanje pravilnosti ciljev razširja tradicionalni pristop z novejšimi metodami. Motivacijo zaposlenih, opredeljeno v tretjem vprašanju, se doseže s stimuliranjem in nagrajevanjem, zadnje vprašanje pa je povezano z 'učečo se organizacijo'⁴ in pomenom informacij. Pomembno je, da podjetje nenehno išče nove odgovore na zastavljena vprašanja, saj se le-ti spreminjajo skladno s spreminjanjem okolja (Otley, 2005, str. 81).

Modeli merjenja uspešnosti, ki zajemajo tako nefinančne kot finančne dimenzije in sledijo celostnemu pristopu so (Henri, 2004, str. 109):

- **Uravnoteženi sistem kazalcev (angl. balanced scorecard - BSC):** Z uravnoteženim sistemom kazalcev (Kaplan, Norton, 2000) so dodana finančnemu vidiku še tri področja, in sicer vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.
- **Model interesnih skupin (angl. stakeholder model):** Atkinson (1997) predlaga model interesnih skupin, ki podjetje opredeli kot kompleksno entiteto,

⁴ Učeča se organizacija je najrazvitejša managerska perspektiva 21. stoletja (glej Dimovski et al., 2005).

katera se mora dinamično prilagajati zahtevam delničarjev, managerjev, kupcev, dobaviteljev, lokalnih skupnosti in vključevati tudi politične in sociološke in ne le finančne informacije.

- **Celovit model merjenja uspešnosti (angl. integrated performance measurement system - IPMS):** Celovit model merjenja uspešnosti je opredeljen kot proces pridobivanja finančnih in nefinančnih informacij ter njihova uporaba pri poslovanju podjetja (Nanni, 1992).
- **Piramida uspešnosti (angl. performance pyramid):** Lynch in Cross (1991) predstavljata koncept piramide uspešnosti. Glavno načelo je povezati strategijo in aktivnosti z določenimi strateškimi cilji od zgoraj navzdol in kazalci uspešnosti od spodaj navzgor.

4.2 Strategija podjetja

Pojem strategije je opredeljen s strani številnih avtorjev. Nekateri vidijo cilje kot del strategije, drugi kot rezultate strategij. Wickman (1998, str. 121) opredeli strategijo kot akcijo, ki jo podjetje izvede, da doseže svoje poslovne cilje. Strategija je po njegovem mnenju osrednji dejavnik v sodobni managerski praksi. Strategijo deli na dva vidika: na vsebino poslovne strategije, ki opredeljuje, kaj podjetje dejansko dela, in na strateški proces, ki predstavlja način, na podlagi katerega se podjetje odloči, kaj bo delalo. Vsebina strategije zajema tri področja: proizvod, trg in konkurenco. Pri oblikovanju vsebine strategije je potrebno razumevanje zunanjih dejavnikov kot so značilnosti trga in konkurenca ter notranjih dejavnikov kot so poslanstvo, cilji, razpoložljivi viri in sposobnosti podjetja. Podjetje bo doseglo uspeh z usmeritvijo svojih virov v zmagovite vsebine strategije. Investicija v finančne, operativne in človeške vire bo podprla vsebino strategije, zato pa mora biti strategija predhodno ovrednotena v smislu investicij in možnega tveganja. Strategija je pot preko katere se nek koncept ali ideja premakne od inventivnega stanja do pozicioniranja v konkurenčnem okolju (Ireland, 2001, str. 53). Za doseg določenega rezultata je potrebno pripraviti točno določene smernice, ki jih lahko definiramo kot strategijo. »Strategija je torej nekakšen zemljevid do zastavljenega rezultata« (Thompson, Strickland, 1999, str. 27).

Številni avtorji se strinjajo, da je strategija logičen postopek, ki povezuje poslovne aktivnosti in tako izhaja iz opredeljenih odločitev (tradicionalni vidik), drugi omenjajo njeno dinamično prilagajanje spremembam (celosten vidik). Strategijo lahko opišemo tudi kot plan, vzorec aktivnosti, pozicijo na trgu in perspektivo (Simons, 2000, str. 18). Uresničene strategije so kombinacija planiranih in neplaniranih strategij. S planiranimi strategijami mislimo na plane, ki jih želimo uresničiti. Neplanirane strategije nastanejo spontano v podjetju kot odgovor na nevarnosti in priložnosti iz okolja (Simons, 2000, str. 32). Strategija je več kot le plan zelenih dosežkov, saj opredeljuje tudi dejanja za doseg zelenih poslovnih rezultatov. Zelo pomembno je, da je plan povezan z

rezultatom. Strategija podjetja mora multidimenzionalno vključevati organizacijske cilje, ki sledijo potrebam vseh interesnih skupin podjetja (Otley, 2005, str. 82).

Vizije in vrednote zaposlenih se odražajo v strategiji podjetja, kar omogoča zaposlenemu moč vplivanja na njeno oblikovanje. Simons razlaga (2000, str. 301): »Ljudje so ključ do uspešnosti v podjetju. Konkurenčno prednost lahko predstavlja že zaposlitev pravih ljudi za pravo delo. Njihova usposobljenost in motiviranost za doseg ciljev podjetja je še dodatna prednost. Seveda je potrebno upoštevati določene blokade zaposlenih, pozitivno samopodobo, pritisk, preveliko število obveznosti, strah pred sprejemanjem odločitev in podobno, ampak te lahko razreši učinkovit nadzor. Pri tem je zelo pomembno, da manager pozna obnašanje svojih zaposlenih in izbere ustrezno kombinacijo štirih vzvodov nadzora v podjetju (angl. levers of control)«. Avtor opredeli naslednje vzvode nadzora: sistem vrednot, sistem omejitev, diagnostičen sistem nadzora in interaktiven sistem nadzora. Njihova moč za uresničitev strategije temelji na medsebojni povezanosti (Simons, 2000, str. 301). Povezanost vzvodov nadzora in strategije prikazujem na Sliki 2 (str. 20).

Sistem vrednot določa poslanstvo podjetja. Navdihuje tako planirane kot neplanirane strategije. Vizija managerja motivira zaposlene, da iščejo in ustvarjajo priložnosti in s tem podpirajo poslanstvo podjetja. Sistem vrednot usmerja delovanje zaposlenih k uspešnosti poslovanja podjetja. Za posameznike znotraj podjetja, ki iščejo priložnosti, pa predstavljajo vodilo v smeri ključnih vrednot podjetja kot celote (Otley, 2005, str. 83).

Sistem omejitev opredeljuje dovoljeno vedenje v podjetju. Aktivnosti, ki so prepovedane, niso del strategije podjetja ali pa so neprimerne (na primer neetičnost, ogrožanje konkurenčnega položaja podjetja in podobno). Brez kontrole teh aktivnosti, bi lahko kreativnost zaposlenih celo poslabšala uspešnost v podjetju (Simons, 2000, str. 303).

Diagnostičen sistem nadzora daje managerjem možnosti, da spremljajo rezultate poslovanja in jih primerjajo s predhodno postavljenimi cilji podjetja (tradicionalni vidik). Brez te kontrole ne bi mogli ugotoviti ali so bile planirane strategije tudi uresničene. Simons (2000, str. 211) navaja naslednje smernice za uspešno uporabo diagnostične kontrole pri uresničevanju strategije:

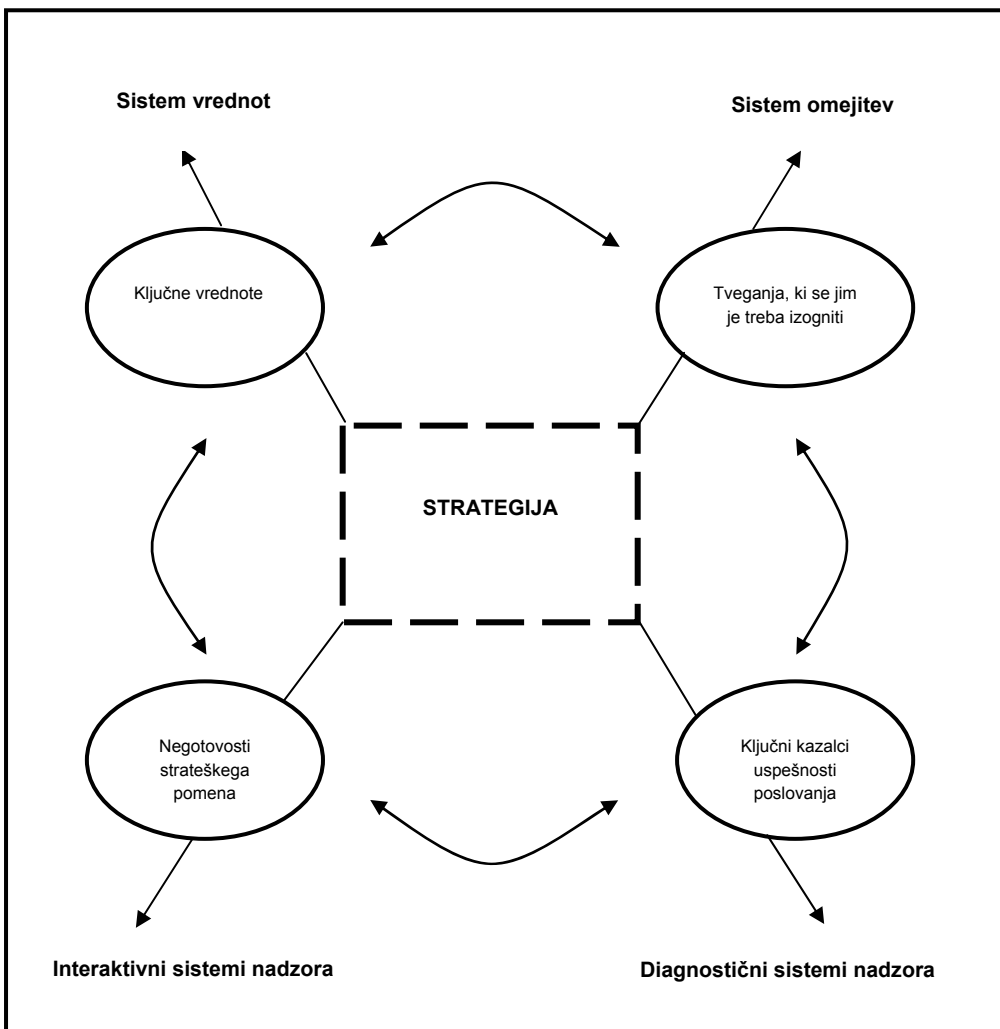
- cilji uspešnosti poslovanja morajo biti pravilno postavljeni;
- dejavniki uspešnosti morajo odražati postavljene strateške cilje in prioritete;
- pri nagrajevanju in posledično motiviranju zaposlenih mora diagnostična kontrola povezovati nagrade z rezultati in tako skrbeti za osredotočenost zaposlenih na udejanjanje strategije;
- diagnostična kontrola omogoča managerjem ocenjevanje mesečnih in kvartalnih poročil tako, da dokaj hitro zaznajo izjeme in nejasnosti;

- če se pojavi velik odklon, lahko tega uredijo že podrejeni, vendar mora manager naknadno preveriti, ali so bili opredeljeni problemi ustrezno rešeni.

Simons (2000, str. 212) opozarja tudi na probleme, ki se lahko pojavijo pri diagnostični kontroli in sicer:

- merjenje napačnih spremenljivk,
- ohlapnost ciljev (cilj, ki ga je potrebno doseči, se prilagodi glede na rezultate),
- dodatni bonusi spodbujajo energičnost in kreativnost zaposlenih, ampak lahko se zgodi, da se zato zmanjšuje produktivnost, saj zaposleni sledijo cilju pridobiti nagrado. Doseženi rezultat se celo skuša prikazati v boljši luči, zaradi večjega osebnega dobička, kar lahko pomeni že kršenje zakona.

Slika 2: Povezava med vzvodi nadzora in strategijami



Vir: Simons, 2000, str. 305.

Interaktivni sistem nadzora nudi managerjem orodje za vplivanje na neplanirane strategije. Managerji sodelujejo in usmerjajo odločitve zaposlenih. Sistem, ki ga lahko interaktivno kontroliramo, mora vsebovati štiri kriterije (Simons, 2000, str. 220):

- razumljivost informacij,
- upoštevanje nepredvidljivosti v okolju,
- uporabljivost na vseh ravneh podjetja,
- kontrola mora biti podlaga za prihodnji strateški plan.

Interaktivna kontrola omogoča podjetju spreminjanje oziroma prilagajanje strategije glede na spreminjajoče se okolje in tako celovito pristopa k nadzoru. Ponavadi se izvaja diagnostična kontrola vseh procesov v podjetju za sprotno preverjanje uspešnosti poslovanja in interaktivna kontrola enega izbranega procesa v organizaciji, katerega smatra manager za najpomembnejšega (Simons, 2000, str. 222).

Vzvodi nadzora se morajo uporabljati v medsebojni soodvisnosti za doseg strategije. Sistem vrednot in interaktivni sistem nadzora predstavljata pozitivno orodje za motiviranje, saj spodbujata ustvarjalnost v podjetju. Druga dva sistema preverjata uspešnost poslovanja in upoštevanje dovoljenega vedenja. Nadzor je uspešen v kolikor doseže povezanost inovativnosti in predvidenih rezultatov v dobiček (Simons, 2000, str. 303-304).

4.3 Indikatorji uspešnosti poslovanja v podjetju

Pomembno je, da je sistem merjenja uspešnosti osredotočen na cilje podjetja. V sedanjem konkurenčnem okolju mora podjetje (Simons, 2000, str. 186):

- razvijati lojalnost kupcev,
- služiti kupcem na novih segmentih in trgih,
- razvijati nove proizvode in storitve,
- nuditi kupcem proizvode visoke kakovosti in ugodne cene v čim krajšem času,
- izkoristiti znanja zaposlenih za izboljšave znotraj organizacije.

V preteklosti so managerji v okviru nadzora uporabljali samo finančne kazalce, s katerimi so merili uspešnost. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja so temeljili na finančnih kazalcih in bili upoštevanji kot del planiranja in kontrole. Sistem merjenja uspešnosti je element planiranja in kontrolnega cikla, ki zajema podatke o uspešnosti, omogoča povratne informacije kontrole, vpliva na vedenje zaposlenih (Flamholtz, Das, Tsui, 1985, str. 35) in nadzoruje uresničevanje strategije podjetja (Simons, 1990, v: Henri, 2004, str. 97). Sistem obravnava finančne podatke v podjetju (Johnson, Kaplan, 1987, v: Henri, 2004, str. 97). Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti lahko spodbujajo konzervativnost in odnos 'delaj varno':« Vodje morajo biti spodbujeni, da si upajo opredeliti tveganja, ki jih zaznajo na določenih področjih in se jim prilagodijo, kar lahko poveča uspešnost. Žal prepogosto zadušimo kreativnost s

fiksni določanjem uspešnosti vseh dejavnosti» (Otley, 1994, str. 297). Mere uspešnosti, kot na primer donosnost sredstev, preprečujejo managerjem inovativnost ali razvoj konkurenčnih prednosti (Dent, 1990, v: Henri, 2004, str. 104) in tako povečujejo podobnosti podjetij (Roberts, 1990, v: Henri, 2004, str. 104). Prilagodljivost in kreativnost sta omejeni znotraj formalnega sistema nadzora v podjetju (Langfield-Smith, 1997, str. 207). Sistem kontrole tako lahko ustvarja nespodbudno okolje za uspešno doseganje strategije. Zaznavanja managerjev so omejena na razpoložljive informacije (Flamholtz, 1985, str. 35). Atkinson (1997, str. 25) je mnenja, da: »Sistemi merjenja uspešnosti poslovanja, ki so osnovani na podlagi finančnih mer uspešnosti, izražajo pomanjkanje bistva in vztrajnosti za notranjo kontrolo in management«.

Celostno obravnavanje merjenja uspešnosti predstavlja vodilno vlogo pri razvoju strateških načrtov in ocenjevanju dosežkov v podjetju (Ittner, Larcker, 1998, v: Henri, 2004, str. 97) in učenju organizacije (Simons, 1990, v: Henri, 2004, str. 97). Celosten vidik poudarja, da sistemi temeljijo na razširitvi finančnih kazalcev z nefinančnimi, sam sistem merjenja uspešnosti pa je neodvisen proces, ki vključuje širši sklop aktivnosti. Sistemi merjenja uspešnosti tako predstavljajo managersko kontrolo, ki zagotavlja informacije za zunanje in notranje uporabnike. Proces zajema vse vidike poslovnega cikla in usmerja podjetje k razvoju (Nanni, Dixon, Vollmann, 1992, v: Henri, 2004, str. 95).

Učinkovit sistem merjenja uspešnosti poslovanja podjetja opredeli Hodge (2005). Sistem sledi desetim ključnim ugotovitvam in podpira celosten model nadzora (Hodge, 2005, str. 16-18):

- sistem merjenja uspešnosti mora skrbeti, da podjetje sledi svojim strateškim ciljem,
- mere uspešnosti morajo odražati skupek finančnih in nefinančnih informacij,
- mere uspešnosti morajo biti usmerjene na kombinacijo podatkov o notranjih in zunanjih procesih, preteklih in sedanjih rezultatih,
- mere uspešnosti morajo biti osnovane na jasnih opredelitvah,
- mere uspešnosti morajo odražati vse dejavnosti podjetja,
- mere uspešnosti morajo vsebovati dinamičnost, pomembnost in pravočasnost,
- mere uspešnosti morajo biti obrazložene povezano, ne individualno,
- mere uspešnosti ne smejo vsebovati preveč nakopičenih informacij, ampak ustrezno mero podatkov, ki podpira celosten vidik,
- odgovornost za analize uspešnosti nosi vodstvo,
- z rezultati uspešnosti morajo biti seznanjeni tudi zaposleni, da lahko izboljšajo svojo uspešnost.

V podjetjih se najpogosteje uporablja uravnoteženi sistem kazalcev Kaplana in Nortona iz začetka devetdesetih let. »Nasprotja med nezadržno silo, ki si prizadeva za doseganje dolgoročnih konkurenčnih zmožnosti in finančno računovodskim modelom,

ki temelji na preteklih stroških, so privedla do oblikovanja nove sinteze: uravnoteženega sistema kazalcev» (Kaplan, Norton, 2000, str. 19). Uravnoteženi sistem kazalcev podrobneje opredelim v naslednjem razdelku (glej 4.3.1).

4.3.1 Uravnoteženi sistem kazalcev

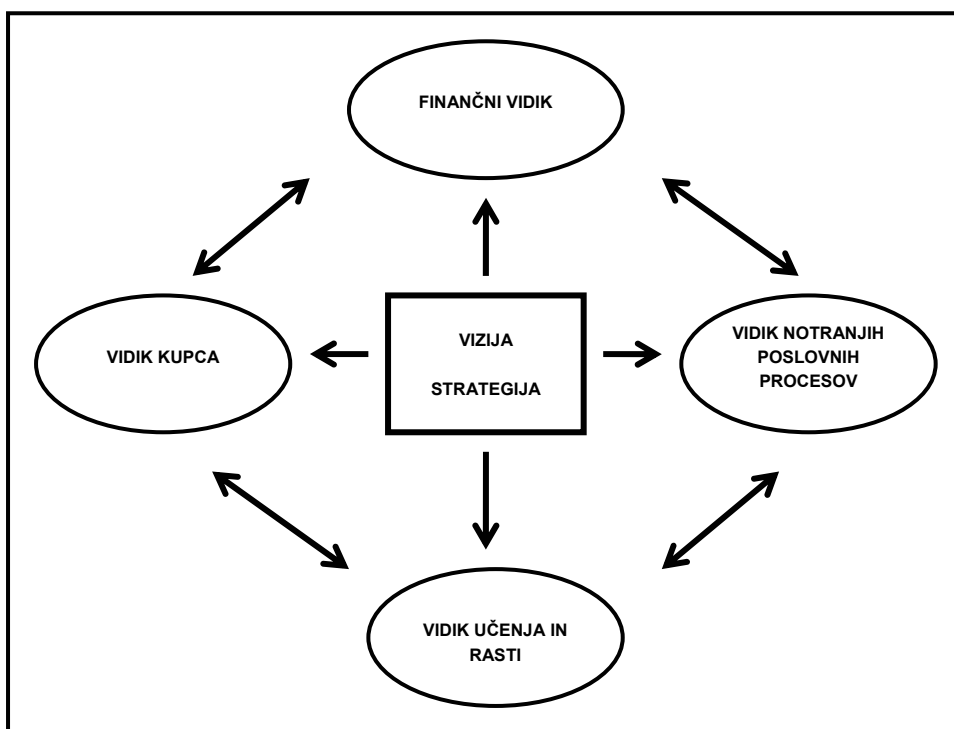
Z uravnoteženim sistemom kazalcev se poudarijo kazalci in gonilniki (angl. drivers) uspeha, postavi ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter se opozarja na potrebne ukrepe, ki jih moramo izvesti tam, kjer ne dosegamo zelenih rezultatov (Nemec, 2000, str. 30-32). Metoda merjenja rezultatov z uravnoteženimi kazalci omogoča vodstvu podjetja, da opredeli cilje, ki presegajo zgolj finančno uspešnost in zajemajo vlaganja v ljudi in izboljšanje procesov, kar zagotavlja dolgoročno uspešnost. Kazalci uspešnosti izhajajo iz poslanstva in strategije podjetja in predstavljajo ravnovesje med zunanjimi kazalci, naravnanimi na kupce, ter med notranjimi kazalci ključnih poslovnih procesov, učenja in rasti. Sistem uravnoteženih kazalcev ohranja finančne kazalce kot osnovno merilo pretekle uspešnosti, k tem pa dodaja kazalce, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost. Sistem uravnoteži objektivno določljive kazalce rezultatov s subjektivnimi gibalci uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalcev poslanstvo in strategijo podjetja izrazi z oprijemljivimi cilji in kazalci. Ker izhaja iz poslanstva in strategije podjetja, ga je moč uporabiti kot osrednji okvir managerskih procesov in ne samo kot sistem merjenja uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalcev je učinkovito managersko orodje za izvajanje strategije in temelj uspešnega poslovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 22).

Model deluje kot orodje za udejanjanje ciljev poslovne odličnosti, predvsem pa obravnava tudi finančni interes (na primer zmanjševanje stroškov), ki pa je posledica medsebojnih razmerij in vplivov tudi drugih kazalcev. Po modelu uravnoteženih kazalcev, ki temelji na štirih skupinah kazalcev (finančni vidik, vidik kupcev, notranji vidik ter vidik učenja in rasti), je tako treba v podjetju prepoznati in predvsem zagotoviti potrebno znanje, spretnosti in druge vire, ki omogočajo učinkovito izvedbo najpomembnejših procesov za doseganje finančnih ciljev, zadovoljstva kupcev in ciljev pri obvladovanju notranjih procesov. Uravnoteženi sistem kazalcev prikazujem na Sliki 3 (str. 24). V nadaljevanju podrobneje opisujem posamezne vidike uravnoteženega sistema kazalcev.

1. **Finančni vidik** uravnoteženega sistema kazalcev je najbolj tradicionalni vidik. Vključuje finančne kazalce, ki zelo preprosto in jasno izražajo finančno uspešnost pri doseganju ciljev. Ti se lahko nanašajo na rast obsega poslovanja, na dobičkonosnost poslovnih sredstev ali na ekonomsko dodano vrednost. Ti kazalci merijo rezultate, ki jih organizacija zagotavlja lastnikom kapitala in merijo preteklo uspešnost (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). V podjetjih skušajo z

oblikovanjem uravnoteženega sistema kazalcev spodbujati povezovanje finančnih ciljev podjetja z njegovo strategijo, pri čemer finančni cilji usmerjajo cilje in kazalce drugih treh vidikov sistema, ki kot členi v verigi vzorčno posledičnih razmerij, privedejo do izboljšanja finančne uspešnosti. Primerne povezave vseh štirih vidikov sistema lahko zagotovijo finančne rezultate, ki se kažejo v povečanju prihodkov, zmanjševanju stroškov, večji izrabi sredstev ali večji produktivnosti. Z oblikovanjem finančnih kazalcev managerji opredeljujejo finančne cilje strategije podjetja in hkrati finančne cilje drugih vidikov sistema. Finančni vidik uravnoteženega sistema kazalcev prilagajajo značilnostim podjetja in okolja, v katerem podjetje posluje.

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalcev



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

2. **Vidik kupca** obravnava segmente kupcev in oblikuje kazalce, ki kažejo sposobnost podjetja, da maksimalno ustreže potrebam tako obstoječih kot potencialnih kupcev. Študije kažejo, da podjetja z zadovoljnimi kupci čez čas postanejo zelo dobičkonosna⁵. Lojalni kupci povečajo svoje nakupe, stanejo manj, pripravljeni so tudi plačati nekoliko višjo ceno za proizvode ali storitve, katerim zaupajo (Simons, 2000, str. 188).

⁵ Raziskave kažejo, da povečanje lojalnosti kupcev za 5%, pomeni povečanje dobička za 25% do 85% (Simons, 2000, str. 188).

Kaplan in Norton (2000, str. 78) opredelita naslednje kategorije, ki podjetju pomagajo ohranjati in širiti poslovanje s ciljnim kupci: tržni delež, ohranjanje kupcev, pridobivanje kupcev, zadovoljstvo kupcev, dobičkonosnost kupcev. Tržni delež prikazuje delež poslov posamezne poslovne enote na konkretnem trgu. Pridobivanje kupcev se meri absolutno ali relativno, s stopnjo po kateri poslovna enota pridobiva nove kupce. Ohranjanje kupcev pomeni vzdrževanje obstoječih odnosov s kupci. S kazalcem zadovoljstva kupcev poslovna enota ocenjuje stopnjo zadovoljstva kupcev s ponudbo. Z različnimi tehnikami, kot na primer raznimi vprašalniki ali številom reklamacij, lahko pridobimo podatke o zadovoljstvu kupcev. Managerski nadzor mora biti usmerjen na kontroliranje sposobnosti hitrega in zanesljivega odziva na povpraševanje ali reklamacijo. Nadzor se mora nanašati tudi na preverjanje kakovosti izdelkov in kakovostnih odnosov s kupci.

3. **Vidik notranjih poslovnih procesov** obravnava ključne notranje procese v podjetju, ki najbolj vplivajo na zadovoljevanje potreb, na zadovoljstvo kupcev in doseganje finančnih ciljev podjetja. Pozornost je usmerjena v medsebojno odvisne poslovne procese, ki tvorijo verigo vrednosti in pri katerih se vsaka izboljšava odrazi v izboljšanju finančnega rezultata ter v večjem zadovoljevanju potreb kupcev. Notranji procesi morajo biti usmerjeni v pridobivanje novih in zadržanje obstoječih kupcev, ter doseganje finančnih pričakovanj delničarjev. (Kaplan, Norton, 2000, str. 105).

Vidik notranjih poslovnih procesov uporablja model verige vrednosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 105):

- Proces inovacij, v katerem podjetje raziskuje potencialne potrebe kupcev in oblikuje izdelke ali storitve za zadovoljevanje njihovih potreb. V inovacijskem procesu managerji zasledijo potrebe kupcev in kreirajo nove proizvode, ki zadovoljujejo te nove potrebe. Kot del tega procesa se s tržno raziskavo opredeli velikost trga, narava želja kupcev in postavijo izhodišča za določanje cen ciljnih izdelkov in storitev. V drugem delu inovacijskega procesa se izdelek dokončno oblikuje in poskuša uvesti na trg. Osredotočenje na obstoječe izdelke za obstoječe kupce podpira tradicionalni pristop. Z inovacijskim procesom pa lahko opredelimo popolnoma nov proizvod, kar je že celostno obravnavanje.
- Operativni proces, ki zagotavlja proizvodnjo izdelkov ali storitev in njihovo dostavo kupcem. Operativni proces se začne s sprejemom naročila kupca in konča z dostavo izdelka. Pri tem je potrebno upoštevati učinkovitost, pravočasnost in doslednost. Tradicionalno je bil ta proces nadzorovan preko mer finančne uspešnosti, sedaj managerji razširjajo nadzor za izboljšanje postopkov sprejema naročil, proizvodnje in dobave. Uporabljajo se različne meritve kakovosti (na primer merjenje deleža kala), meritve časa poslovnega cikla in podobno.

- Proces poprodajnih storitev, ki zajema storitve za kupce po opravljeni prodaji. Poprodajne storitve so zadnja faza v verigi vrednosti. Zajemajo razna popravila prodanega proizvoda, obravnavanje reklamacij in obdelavo plačil. Nekatera podjetja celo nudijo izobraževanja o tem kako uporabljati kupljeni izdelek, skrb za okolje in podobno.

4. **Vidik učenja in rasti** zagotavlja podjetju razvoj in dolgoročno rast. Učenje in rast in s tem konkurenčna prednost v spreminjajočem se okolju, izhajata iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov, zato morajo podjetja vlagati v razvoj zaposlenih in v razvoj informacijske tehnologije ter nenehno usklajevati postopke in potek dela (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Proizvodne in storitvene organizacije vključujejo naslednje kategorije vidika učenja in rasti (Kaplan, Norton, 2000, str. 136): sposobnost zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacija, avtonomnost in usklajevanje. V zaposlene je potrebno vlagati, jih usposobiti in motivirati ter znati delegirati odgovornost. Managerski nadzor je usmerjen v kontroliranje zadovoljstva zaposlenih in obdržanje učinkovitih zaposlenih v podjetju.

Finančni kazalci pretekle uspešnosti so dopolnjeni s kazalci gonil prihodnje uspešnosti. Metoda uravnoteženih kazalcev odraža politiko, poslanstvo in strategije v ciljih in kazalcih. Kazalci predstavljajo uravnoteženost med zunanji kazalci za lastnike (delničarje), kupce in podobno ter notranji kazalci procesov, učenja in rasti. Uravnoteženi so med kazalci rezultatov poslovanja, ki so posledica preteklega dela, in kazalci, ki vzpodbujajo prihodnje delovanje. Sistem je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalci ter subjektivnimi gibalci njihove uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalcev se uporablja kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja, ne kot sistem klasičnega nadzora.

4.3.2 Uporaba finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja

Kaplan in Norton (1992, str. 71) menita, da finančni kazalci: »So bili uporabni v industriji, ampak dandanes niso več v koraku z veščinami in pristojnostmi podjetij«. Slabosti finančnih mer uspešnosti so, da ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Slabosti tradicionalnih sistemov merjenja poslovne uspešnosti že dalj časa niso nobena neznanka managementa. V prvi vrsti gre seveda za njihovo zelo ozko osredotočenost in naravnost samo v pretekla poslovna dogajanja, ki spodbuja najhujšo izmed boleznih sodobnega managementa, kratkoročno naravnost podjetij. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti hkrati kvantifikacija preteklih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. Za slednje potrebujemo ustrezno zbrane,

razvrščene, analizirane, interpretirane in komunicirane informacije in podatke. Merjenje poslovne uspešnosti je izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij. Če pravih meril ni, tudi pritiska za spremembe ni. Poudarek je na uravnoteženem sistemu kazalcev (glej 4.3.1).

Raziskave kažejo, da finančni kazalci v Sloveniji še vedno predstavljajo najpomembnejši vidik presojanja poslovne uspešnosti podjetja, čeprav se povečuje tudi uporaba nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja (Peljhan, 2005, str. 77).

Iltner in Larcker (2002, v: Peljhan, 2005, str. 78-80) sta identificirala pet slabosti nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja:

- Stroški, ki jih imamo z finančnimi in nefinančnimi kazalci, so lahko večji od koristi (potrebno je pogosto investiranje v informacijske sisteme, ocenjevanje uspešnosti preko različnih kazalcev lahko privede do nesoglasij in neučinkovite porabe časa, birokracija lahko vpliva na sistem merjenja in ga usmeri k doseganju dobička, ne pa k strateškim, razvojnim ciljem podjetja).
- Otežkočeno merjenje nefinančnih kazalcev zaradi nedoslednosti pri njihovi opredelitvi.
- Nepravilno izbrani kazalci lahko preusmerijo pozornost na napačne cilje podjetja, kar zavira njegov napredek.
- Vprašljivost statistične zanesljivosti.
- Nakopičenost informacij, kar lahko povzroči nepotrebno zmedo.

Z raziskavami uporabe finančnih in nefinančnih kazalcev za ocenjevanje uspešnosti so se ukvarjali tudi Schiff in Hoffman (1996, v: Henri, 2004, str. 106) ter Lipe in Salterio (2000, v: Henri, 2004, str. 97). V podjetjih uporabljajo oboje vrst informacij, ampak finančne imajo večjo težo pri ocenjevanju uspešnosti posameznih oddelkov v podjetju. Raziskava kaže, da managerji ne upoštevajo dovolj nefinančnih informacij (na podlagi uravnoteženega sistema kazalcev) za doseg konkurenčnih prednosti. Študije opredeljujejo, da so nefinančne mere uspešnosti boljši pokazatelj dolgoročne finančne uspešnosti. Zadovoljstvo kupcev in vplivi okolja so analizirani v številnih raziskavah, ki podajajo mešane in neodločilne rezultate. Banker, Potter in Srinivasan (2000, v: Henri, 2004, str. 106) odkrivajo, da je zadovoljstvo kupca v pomembni povezavi s prihodnjim finančnim rezultatom. Povezanost je močnejša na dolgi rok. Nefinančne informacije so pomembne, saj dopolnjujejo finančne informacije in imajo sposobnost učinkovitejšega napovedovanja uspešnosti v podjetju.

Drury (1993, v: Peljhan, 2005, str. 78) pravi, da se nefinančni kazalci predvsem uporabljajo pri merjenju uspešnosti povezane z zadovoljstvom kupcev in kakovostjo izdelkov, učinkovitostjo dostave, zanesljivostjo in kakovostjo dobaviteljev ter s kazalci odpadnega materiala in izdelkov. Poudarja tudi, da je finančne informacije potrebno preučiti širše, skladno s organizacijskim, sociološkim, političnim in kulturnim vidikom.

Kot opazimo, zgoraj naštetih avtorji dajejo pomen finančnim in nefinančnim kazalnikom uspešnosti poslovanja podjetja. S tem podpirajo celosten model managerskega nadzora.

4.4 Postavitev ciljev v podjetju

Ko opredelimo dejavnike uspešnosti, je naslednji korak postavitev pravih ciljev in nadziranje le-teh. Strateški cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti. Cilji so ponavadi finančno izraženi v oblikah zelene prodaje, višine dobička, v stopnjah rasti, v višini dividend ali v višini cene delnice. Takšne cilje, postavljene v merljivi obliki, pojmujemo kot zaprte cilje. Čedalje pogosteje se uporabljajo tudi odprti oziroma mehki cilji. To so strateški cilji, ki jih mora podjetje nenehno slediti, hkrati pa je te težko izraziti v merljivi obliki, zato je otežen tudi njihov nadzor (Kek, 2004, str. 28). Cilji so zaželeno stanje, ki jih podjetja želijo doseči. Aksiom sodobne organizacijske teorije pravi, da se osebni in organizacijski cilji medsebojno pogojujejo in oplajajo v odnosu z zunanjim okoljem. Cilji morajo biti jasni, merljivi, vzpodbudni, realni, prepoznavni in dosegljivi. Vendar, ko se postavijo cilji, so eni cilji pomembnejši od drugih. Če hoče podjetje učinkovito poslovati, mora določiti prioritete med cilji. Za učinkovito uresničevanje poslanstva in doseganje ciljev morajo biti cilji jasno opredeljeni in merljivi, ciljne vrednosti za določeno obdobje pa postavljene in opredeljene z dinamiko doseganja. Strateški projekti in pobude oziroma aktivnosti morajo biti povezane s cilji, podpirajo naj konkretne cilje in poslanstvo na splošno.

Proces postavitve ciljev kaže konflikt med tem kaj želimo in kaj lahko dejansko dosežemo. Že skozi tradicionalni vidik so se pojavile ugotovitve, da s tem, ko dovoliš managerjem, da se vključijo v postavljanje ciljev, to okrepi njihovo predanost za doseg le-teh⁶. Tradicionalno gledano vplivajo na postavitev ciljev dosežki iz preteklosti. Pomembno je razširiti tradicionalni pristop z zunanjimi informacijami. Metoda, ki to omogoča, je benchmarking s katerim iščemo in analiziramo zglede iz informacij o poslovanju drugih podjetij (Otley, 2005, str. 89).

Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces za presojanje proizvodov, storitev in delovnih procesov podjetij, ki so prepoznavni kot najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja (Spendolini, 1992, str. 8). Gre za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem se predvsem išče ideje za izboljšanje poslovanja, ne gre za posnemanje drugih. Benchmarking je torej nenehno učenje in prinašanje novih idej v podjetje (Marčetič, 2006, str. 6). Pomembno je opredeliti potrebe uporabnikov benchmarkinških informacij. Tako je potrebno (Bogataj, 2002, str. 52):

⁶ Več o tem glej v Hofstede, 1968 (v: Otley, 2005, str. 89).

- ugotoviti, kdo so uporabniki benchmarkinških informacij (na primer vodilni management, zaposleni, benchmarkinški partnerji in drugi),
- izbrati vrsto benchmarkinga (interni, konkurenčni, funkcijski ali splošni benchmarking),
- določiti predmet primerjanja, ki bo v ospredju (naj bo to izdelek, storitev, delovni proces in podobno),
- izbrati, kako bodo benchmarkinške informacije uporabljene (ali za strateško načrtovanje, napovedovanje, za nove ideje, za primerjavo novih izdelkov ali storitev, ali za zastavljanje ciljev),
- določiti obseg zbiranja informacij, kar hkrati vpliva na obseg celotnega procesa benchmarkinga,
- predvideti kakovost zbranih informacij (z vidika verodostojnosti, korektnosti oziroma kakovosti in glede dostopnosti informacij),
- ugotoviti, kakšne so zahteve uporabnikov glede poročanja (v kakšni obliki pričakujejo poročilo, kako pogosto naj bodo predstavitev in kakšen naj bi bil način povratnega informiranja uporabnikov benchmarkinških informacij),
- opredeliti časovno komponento procesa benchmarkinga (ali bo to le enkratni dogodek, periodičen ali stalen proces).

Uvajati benchmarking pomeni, da želi podjetje na ta način izboljšati svoj konkurenčni položaj. Na eni strani se podjetje ukvarja predvsem z vprašanjem izboljševanja produktivnosti, ki izhaja iz optimizacije poslovnih procesov podjetja, na drugi strani pa tudi s problemom izboljšanja pozicije na trgu v smislu rasti podjetja. To pomeni, da lahko služi kot orodje strateškega načrtovanja. Pri tem gre za proces učenja zaposlenih, saj benchmarking kot samostojna metoda nenehnih izboljšav za uvajanje sprememb podjetju omogoča, da postane praksa spreminjanja notranjih procesov kot tudi spreminjanja procesov najboljših podjetij, del organizacijskega učenja. Poleg naravnosti benchmarkinga na učenje, nenehne izboljšave in notranje spremembe, sta hitrost in inovativnost še dodatni vrednoti, ki pripomoreta k uspešnosti podjetja, v primeru, da se nanašata na razvoj konkretnih novih izdelkov ali pa na samo filozofijo podjetja, ki vpliva na strateško usmeritev in organiziranost podjetja (Marčetič, 2006, str. 33). Natančneje koristi benchmarkinga opredeli Bogan (1994, str. 14):

- izboljšuje kakovost, znižuje stroške,
- vzpodbuja k spremembam in pridobivanju novih idej,
- vključuje operativne ravni poslovanja,
- vzpostavlja podjetniško kulturo odprto za nove ideje,
- izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih preko vključevanja, navduševanja in vzpostavitve občutka za »lastništvo« delovnih nalog,
- presega dvome ključnih zaposlenih o možnostih za izboljšanje poslovanja,
- vzpostavi pogled navzven, na zunanje poslovno okolje,
- dosega maksimalne potenciale podjetja.

Povezanost ciljev podjetja in benchmarkinga preučuje Watson (1993, str. 191). Ugotavlja, da opazovanje in spremljanje določene skupine aktivnosti v konkurenčnih podjetjih zagotavlja vizijo za možno izvedbo enako učinkovitih procesov v lastnem podjetju. Benchmarking pripomore k postavljanju realnih in izvedljivih ciljev za uresničevanje procesa izboljšav, kar zagotavlja pozitivno vzdušje v podjetju. Cilji predstavljajo končno točko učinkovitosti glede na konkurenčna podjetja, torej rezultat, ki ga želi doseči podjetje. S tako zastavljenimi realnimi cilji, ki so lahko tako izzivalni kot tudi dosegljivi, lahko podjetje z ustreznimi vzvodi nadzora preverja, ali so cilji doseženi. Uresničevanje ciljev moramo povezati z uravnoteženim sistemom kazalcev, saj le-ta nadzira doseganje vseh ključnih ciljev podjetja.

Hope in Fraser (2003, str. 21) ugotavljata, da je pri postavitvi ciljev podjetja potreben fleksibilen pristop. Cilji morajo biti postavljeni tako, da se prilagajajo kritičnim dejavnikom uspeha, za doseganje kratkoročnega in srednjeročnega dobička. Z doseganjem kratkoročnih se uresničujejo srednjeročni in dolgoročni cilji podjetja. Hope in Fraser poudarita pomen zaposlenih pri postavitvi ciljev z naslednjimi besedami: »Zaupamo v vas, da boste maksimizirali potencialni dobiček podjetja, se stalno prilagajali dejavnikom uspešnosti in tako ostali na vrhu vaše konkurence« (Hope, Fraser, 2003, str. 27). Pri postavitvi ciljev se upoštevajo tudi zahteve kupcev, delničarjev in ostalih interesnih skupin. Tradicionalni pristop, ki postavlja fiksno določene dolgoročne cilje organizacije, je neustrezen. Podjetje s prilagodljivim načinom postavljanja ciljev prihrani tudi na času, ki ga je v preteklosti porabilo za napovedovanje in stroškov. Ker cilji niso več fiksno postavljeni, se zmanjša manipulativno vedenje posameznikov znotraj organizacije, saj nimajo interesa prilagajati rezultate (Hope, Fraser, 2003, str. 22)

Celosten pristop managerskega sistema mora razširiti tradicionalne finančno postavljene cilje v podjetju s primerjavo ciljev konkurenčnih podjetij. Metoda, ki je uporabna za izvedbo primerjanja, je benchmarking. Temu ustrezno se mora prilagoditi tudi nadzor. Cilje je potrebno prilagajati okolju in k njihovem oblikovanju pritegniti zaposlene. Nadzor tako poteka hitreje in učinkoviteje, saj se zaposlenim s tem, ko sodelujejo pri oblikovanju ciljev, povečuje občutek pripadnosti podjetju.

4.5 Motivacija in nagrajevanje zaposlenih

Pod izrazom motivacija razumemo notranje spodbude in zunanje vplive, ki človeka spodbujajo h kaki dejavnosti, jo sprožijo, usmerjajo, opredelijo jakost in trajanje, da doseže cilje in zadovolji potrebe (Priročni slovar tujk, 2005). Po Sangu (2001, str. 9) je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja, skrita sila za posledičnim vedenjem, ki ima lahko več motivov. Ključ do motivacije vsakega posameznika je v razumevanju motivov, ki se

skrivajo za dejanji. Če bi poznali vse vzgibe, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti njegovo vedenje, hkrati pa bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, tako da bi ustvarili vse potrebne okoliščine. Cilj motivacije je ohraniti obstoječe vedenje in ga okrepiti v novo obliko ali drugačno kakovostjo. Gre za spremembo smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem lahko vedenje usmerjamo, kanaliziramo ali ohranjamo. Motivacija je optimalna, kadar so zadovoljene potrebe ene in druge strani (Brajša, 1996, str. 64). »Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo« (Treven, 1998, str. 106).

Za uspešnost poslovanja podjetja je motivacija zaposlenih ključnega pomena. Preučiti je potrebno, kako se bodo zaposleni odzivali na postavljene cilje, ki jih je težje ali lažje doseči in kdo naj bo udeležen pri postavljanju ciljev. Simons (2000, str. 242-244) meni, da morajo zastavljeni cilji zaposlenim predstavljati izziv, saj vedenjske raziskave opozarjajo na dejstvo, da kreativnost v organizaciji doseže vrhunec, ko so ljudje pod določenim pritiskom. Ob nizko postavljenih ciljeh vlada nizek nivo motivacije, ki se s povečanjem zahtevnosti ciljev povečuje, ampak le do določene točke. Motivacija začne upadati ob težko dosegljivih ciljeh. Za podjetja, ki delujejo v nestabilnem okolju in se morajo le-temu stalno prilagajati, velja, da morajo vključiti vse zaposlene v proces planiranja. Udeleženci tako bolje izmenjujejo informacije in se lažje prilagajajo spremembam v okolju. Odločitve o tem, kdo naj sodeluje v postavljanju ciljev, temeljijo na obravnavanju obnašanja zaposlenih v podjetju. En vidik poudarja, da so zaposleni, ko jih vključiš v postavljanje ciljev, zadostno motivirani in predani doseganju uspešnosti poslovanja v podjetju. Drugi vidik poudarja, da zaposleni opravljajo svoje delo z minimalnim naporom, zato je njihova motivacija možna le z nagrajevanjem uspeha oziroma sankcioniranjem neuspeha (Simons, 2000, str. 242-244). Uspešno obvladovanje sistema delovne uspešnosti, nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti tudi odhod tistih zaposlenih, ki največ prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti.

Menim, da je pomembno stimulirati zaposlene za doseg ciljev. Motivacija pomeni, da ima zaposleni voljo do dela. Motivirani zaposleni je pomemben za vsako organizacijo, še posebno, kadar je konkurenca zelo močna. Če se želi zaposlene navdušiti za delo, kar bo dajalo najboljše rezultate, mora manager preučiti tudi njihove osebne lastnosti. Motiviranje ima več faz. Najprej je potrebno spoznati različne možnosti, kako se lahko vpliva na obnašanje zaposlenega. Kvalitetni motivacijski sistem mora zagotavljati štiri vrste obnašanja zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 601-602):

- mora znati pritegniti in zadržati najkvalitetnejše ljudi v organizaciji,

- mora znati zagotavljati, da zaposleni kvalitetno izvršujejo prevzete naloge in obveznosti ter dosežejo pričakovane rezultate,
- mora znati spodbujati kreativnost, inovativne aktivnosti in prispevke k reševanju aktualnih problemov,
- mora znati zagotoviti identifikacijo zaposlenih z organizacijo in njihovo zanimanje za njen stalni razvoj.

Veliko podjetij razširja sistem kaznovanja in nagrajevanja (tradicionalno obravnavanje) z uvajanjem svetovanja in spodbujanja zaposlenega (celostno obravnavanje). Manager v podjetju mora vedeti, da se motivacijskih tehnik ne uporablja le za podrejene, ampak tudi za tiste zaposlene, s katerimi je vodilni v istem rangi. S sodelavci se mora graditi dober odnos. Tako se lahko pridobi osebnejše informacije o zaposlenih, kot na primer, kaj jim v življenju veliko pomeni. V sodelavcih je potrebno vzpostaviti zaupanje. Nadzor mora omogočati, da prevzamejo odgovornost za nalogo, še posebej, če gre za njihovo idejo. Samoiniciativa je namreč največja motivacija. Širši cilji, ki jih zasledujemo pri motiviranju zaposlenih so kompleksni in jih le izjemoma lahko zadovolji samo denar, kot je poudarjal tradicionalni vidik.

Podjetja razdeljujejo tako finančne kot nefinančne nagrade. Finančne nagrade izboljšajo finančno stanje zaposlenega. Lahko so neposredne kot na primer plača, delitev dobička ali posredne finančne nagrade kot so plačani dopust, popusti pri nakupih in podobno. Nefinančne nagrade predstavljajo priznanja, pohvale, osebni razvoj in podobno. Lipičnik (1998, str. 208) meni, da naj bi v strukturi finančnih nagrad osnovna plača predstavljala le del celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del naj bi se razdelil na:

- plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavlja večjo uporabno vrednost delavca;
- plačo, s pomočjo katere skuša podjetje omiliti vpliv naraščanja življenjskih stroškov;
- nagrade za zvestobo delavcem, ki so dalj časa v določenem podjetju;
- nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure;
- plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške;
- nagrado za učinek, uspešnost, s pomočjo katere delodajalec želi delavca motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja;
- nagrado za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale delavcem, ko le tem po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

Henderson (1989, str. 8-12) nefinančne nagrade razvršča v sedem skupin:

- Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana

organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenemu občutek veljave, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom.

- Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Zaposleni morajo delovati v varnem in prijetnem delovnem okolju. Management mora omogočati posameznikom intelektualni razvoj, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje nalog. Poskrbeti je potrebno tudi za zmanjšanje stresa, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev.
- Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. Med poglobitve nagrade, ki jih lahko ponudi delo, je tudi dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Management bi tako moral s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost saj na ta način omogočajo v organizaciji ustrezne medsebojne odnose, ki so potrebni za udeležanje potenciala vseh zaposlenih. Oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja lahko pomaga oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje, lahko pa je sistem tudi takšen, da vzbuja v zaposlene dvome, zavist in spletke, kar zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.
- Oblikovanje zahtevnih delovnih nalog je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočala večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar vse prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.
- Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo, če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Tako je pomembno, da podjetje svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.
- Omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela. Zaposleni sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, delajo lahko s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.
- Podpora vodstva je eden najpomembnejših vidikov nefinančnih nagrad. Večina zaposlenih želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim.

Nagrade morajo biti podeljene na objektivni osnovi vrednotenja uspešnosti dela zaposlenega. Vrednotenje dela je za zaposlene zelo pomembno. Tako dobijo vpogled v svoje preteklo delo. Mnogo sodobnih podjetij se izogiba poimenovanju ocenjevanje ali vrednotenje. Temu raje pravijo 'načrt osebnega razvoja'. Vse več je takšnih podjetij, ki večkrat na leto prevetrio motivacijo pri zaposlenih tako, da izdelajo refleksijo za

zaposlene. Ta zajema tako slabosti in pomanjkljivosti pri delu kot tudi pozitivna opažanja. Refleksijo lahko sestavi za to usposobljen team ali pa se razvija sproti ob letnem pogovoru zaposlenega z managerjem. Pri tem je pomembno, da so zaposleni ocenjeni za delo, ki ga opravljajo in natančno razumejo organizacijske cilje. Motivacija in nagrajevanje zaposlenih je področje, ki ne sme biti prepuščeno v celoti subjektivni oceni posameznika. Njegovo razpoloženje lahko niha in zato mora odločitev sloneti na trdnih dejstvih (na primer statistični podatki). Preverja se tudi, ali so pri zaposlenih prisotne naslednje značilnosti: entuziazem, odločnost, skupinsko sodelovanje in doseganje rezultatov, pripravljenost prevzemanja odgovornosti, odprtost za spremembe in doseganje dobrih rezultatov. Motivacija in nagrajevanje sta eni od ključnih nalog vsakega managerja. V njegovih rokah sta pristojnost in moč za motivacijske ukrepe. V večjih organizacijah z velikim številom zaposlenih je nadziranje še bolj pomembno, saj zniža možnost napake pri nagrajevanju in učinkoviteje razdeli nagrade in kazni.

Obstajata dva načina motiviranja zaposlenih: notranja in zunanja motivacija. Notranje motivirani zaposleni verjamejo v cilje podjetja. Managerji lahko dosežejo notranjo motivacijo na različne načine. Pomembno je, da poudarijo pozitivna prepričanja in vrednote, tako da zaposleni želijo prispevati k odličnosti firme. Uspešna podjetja že predhodno vključijo svoje zaposlene v oblikovanje vizije in s tem povečajo njihov občutek pripadnosti. Če pa v organizaciji vladajo negativni odnosi, vodi to do neuspešnosti in nemotivacije. Uporabni model za notranje motiviranje zaposlenih je obogatitev dela (Herzberg, 1990, str. 49-75). Model poudarja pomen raznovrstnosti dela, uglednosti dela, pomembnosti dela, avtonomije pri delu in povratnih informacij o delu. Managerjem omogoča razvoj motiviranosti zaposlenih, saj opozarja na notranje razsežnosti motivacije:

- pogoji, ki omogočajo uporabo raznovrstnih veščin in sposobnosti,
- v kolikšni meri je delo samo po sebi smiselno in izpolnjuje,
- kako koristno je delo za oddelek, organizacijo in družbo nasploh,
- avtonomija oziroma stopnja svobode pri določanju tempa, zaporedja in metod dela,
- dostopnost ustreznih, koristnih in vedenjsko uporabnih povratnih informacij o delu.

Zunanje motiviranje se doseže preko stimulacij, tako v denarnih kot nedenarnih oblikah. Denar in materialne nagrade so kratkoročne, ker se ljudje na to navadijo in se njihov prag materialnih potreb zviša, zadovoljstvo pa se zmanjša. Zaposlene je potrebno motivirati z nagrajevanjem na osnovi doseženih ciljev in s spodbujanjem njihovega razvoja. Da denar deluje kot motivator in ne le higienik ⁷, je pomembno

⁷ Higienik je dejavnik, ki vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, če ni izpolnjen (glej Hersey, Blanchard, 1998).

naslednje (Gruban, 2002): nagrada je namenjena za izjemne dosežke in trud zaposlenega, ne za vsakodnevne rezultate, torej je občasna in v občutnem znesku.

Guzzo (1979) in Pinder (1977) poudarjata, da so notranje nagrade bolj učinkovite in dalj časa delujejo motivacijsko kot zunanje. Medtem ko zunanje nagrade praviloma zadovoljijo osnovne potrebe posameznika, kot so po Maslowu fiziološke potrebe in potreba po varnosti, so socialne in potrebe višjih ravni, potreba po ugledu in samouresničitvi, zadovoljene s pomočjo notranjih nagrad (Cohen, 1992, str. 194). Motivacija za delo je odvisna od vrednosti, ki jo ima za posameznika določena potreba in od tega, v kolikšni meri pričakuje, da bo opravljeno delo privedlo do zadovoljitve te potrebe. Če delavec ne zazna potrebe ali ne verjame, da jo bo z delom lahko zadovoljil, za delo ni motiviran.

Rigiden sistem managerskega nadzora se v tradicionalnem pristopu ni ukvarjal celostno z vprašanjem motiviranosti zaposlenih. Realizaciji plana je sledila določena fiksna finančna nagrada. Ta je morebiti pomenila celo zmanjšanje učinkovitosti, saj so zaposleni lahko manipulirali s predstavljenimi rezultati za doseganje osebnih koristi (na primer bonitete). Celosten vidik poudarja, da se je zaposlenim v podjetju potrebno bolje posvetiti. Nagrajevanje zaposlenim tako prinaša tudi osebne potrditve, kar spodbuja njihovo motiviranost, večjo učinkovitost in veselje do dela ter posledično povečuje uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Potrebno je upoštevati tako finančne kot nefinančne nagrade ter izvajati zunanje in notranje motiviranje. Nadzor mora biti osredotočen na pravilnost izvajanja nagrajevanja in motiviranja.

4.6 Pomembnost informacij za uspešno vodenje podjetja

Za uspešno vodenje podjetja so potrebne finančne in nefinančne informacije o dejanskih rezultatih na vseh področjih poslovanja podjetja. Informacije moramo v podjetjih obravnavati kot vir strateške prednosti, ki so, prav tako kot zaposleni, materiali ali oprema, potrebni za uspešno poslovanje le-tega. Zaradi tega moramo na informacije gledati kot na dobrine, ki niso proste in jih moramo obvladovati prav tako kot predmete dela, delovna sredstva ali zaposlene. Tako se v današnjem času pojavlja vse več poslovnih dejavnosti v podjetjih, ki se ukvarjajo z odkrivanjem virov podatkov, z njihovim zbiranjem, preverjanjem, shranjevanjem in pridobivanjem informacij iz teh podatkov. Tako postajajo informacije glavno orodje za doseganje poslovne uspešnosti predvsem za vodstvene delavce (Drucker, 2001, str. 121-122). Informacija kot resurs ima specifične značilnosti; za razliko od materiala in energije se ne troši z uporabljanjem in ne zmanjšuje z delitvijo. To je pomembno zlasti za managerje, saj informacije velikokrat ni dobro zadržati zase, ampak jo je potrebno deliti tudi s podrejenimi (Srića, 1994, str. 25).

Informacije se v podjetju uporabljajo za (Simons, 2000, str. 67-72):

- **Odločanje:** Pri odločanju uporabljajo managerji informacije za izboljšano planiranje in koordiniranje. Za odločanje so bistvene izvedbene informacije, ki informirajo o okolju in stanju izvajanja, vnaprejšnje informacije, ki odsevajo odločitev ali iskanje novih želenih stanj ter povratne informacije, ki so informacije v odprtem problemu, kot razlika med želenim in sedanjim stanjem. Problem je v tem, kako kakovostne so te informacije, s čimer mislimo na ustreznost, zgoščenost in podrobnosti, svežino, pravočasnost ter ustrezen obseg informacij (Kralj, 2000, str. 91).
- **Nadziranje:** Nadzor se nanaša na uporabo informacij za preverjanje doseženih ciljev podjetja. Informacije so tudi uporabne za ocenjevanje zaposlenih v organizaciji in njihovo zunanje ter notranje motiviranje. Prav tako se uporabljajo za ocenjevanje tveganja.
- **Opozarjanje** (angl. signaling): Opozarjanje na ključne cilje in vrednote managerjev, zaposlene spodbuja k osredotočenju na te cilje, vedo katerim ciljem morajo slediti in za kar bodo tudi nagrajeni.
- **Izobraževanje in učenje:** Izobraževanje in učenje se nanaša na usposabljanje zaposlenih in managerjev, da razumejo spremembe v zunanjem in notranjem okolju podjetja ter se jim znajo pravilno prilagoditi.
- **Zunanje komuniciranje:** Pomembno je razširiti uporabo informacij na komuniciranje z zunanjimi partnerji in kupci za doseganje uspešnosti poslovanja podjetja. Zunanje komuniciranje se nanaša predvsem na pripravo finančnih poročil za uporabnike izven podjetja.

Lingle in Schiemann (1996, str. 56-61) sta na podlagi raziskave, v kateri sta preučevala 203 podjetja, ugotovila, da čeprav imajo finančne informacije velik pomen, managerji vrednotijo tudi nefinančne podatke uspešnosti, kot so na primer zadovoljstvo kupca, operativna učinkovitost, uspešnost zaposlenih, lokalna skupnost in okolje, inovacije in spremembe. Našteti dejavniki so vključeni v managerski nadzor in služijo lažjemu prilagajanju podjetja na dinamične spremembe.

Dixon (1990, v: Henri, 2004, str. 107) opredeli pravilno kombinacijo finančnih in nefinančnih informacij. Ta temelji na treh dejavnikih: raven v hierarhiji organizacije, stabilnost trga in celovitost tehnološkega procesa. Nefinančne informacije so primernejše za nižje ravni v podjetju, kjer potrebujejo hitro povratno informacijo o operativnih aktivnostih, medtem ko je finančna obravnava informacij bolj stvar vrhnjega managementa, kateri odloča o strateških vprašanjih podjetja. V nestabilnem in konkurenčnem okolju so bolj primerni nefinančni kazalniki uspešnosti poslovanja in s tem nefinančne informacije. Nefinančne informacije imajo tudi večjo veljavo v primeru visoko razvitega tehnološkega procesa v podjetju.

4.6.1 Informacijski sistem managerjev

Crockett (1992, str. 29-47) obravnava informacijski sistem managerjev v podjetju (angl. executive information system). Za pridobitev ustreznih informacij mora podjetje upoštevati naslednje smernice (Crockett, 1992, str. 29-47):

- opredelitev dejavnikov uspešnosti in pričakovanj interesnih skupin,
- spremljanje kazalcev uspešnosti,
- opredelitev pogostosti poročanja in obliko poročil,
- načrtovati tok informacij in njegovo uporabnost v podjetju.

Proces zahteva veliko časa in vključenost vseh ravni managementa. Potrebne so natančne opredelitve zgoraj omenjenih dejavnikov, saj se uporabnost informacije razlikuje na organizacijskih ravneh. Recimo, informacije o kakovosti izdelka so tako bolj uporabne na nižjih ravneh podjetja, v vsakodnevnem delu s kupci, na višjih ravneh pa zadostujejo tedenska in mesečna poročila na primer o zadovoljstvu kupcev. Finančne informacije zagotovo dajejo jasnejšo sliko poročil, vendar je pomembno, da poročila vključujejo tudi nefinančne podatke. Proces sprejemanja povratnih, tako finančnih kot nefinančnih informacij, pomeni lažje prilagajanje podjetja in pospeševanje procesa učenja znotraj organizacije.

Informacijski sistemi za managerje so računalniško podprti informacijski sistemi za vodilne managerje v podjetju. Njihov cilj je zagotoviti hiter in relativno lahek dostop do informacij iz različnih virov podjetja, tako zunanjih kot notranjih. Informacijski sistemi podpirajo planiranje, napovedovanje, postavljanje ciljev in nadzor nad uspešnostjo celotnega podjetja. Cilj teh sistemov je tudi zbrati, analizirati in povezati zunanje in notranje podatke v dinamične kazalce uspešnosti. Lahko se prilagodijo potrebam vsakega managerja v organizaciji, vsebujejo tako pretekle kot sedanje podatke, tako da se lahko na vsaki ravni v podjetju, ob vsakem času, preverja uspešnost (Yonghong Liang, Rowan, 2001, str. 14-19). Prednosti informacijskega sistema za managerje so poročila predstavljena na jasen in razumljiv način, v obliki grafik, poročila se lahko prilagodijo potrebi uporabnika, podjetje lahko preko sistema zasledi svoje kritične točke v poslovanju, opredeli probleme v komunikaciji, sledi reklamacijam in finančnim informacijam uspešnosti poslovanja.

Thodenius (1996, str. 70-88) je preučeval uporabo informacijskega sistema za managerje na Švedskem. Ugotovitve raziskave so pokazale, da le manjše število podjetij uporablja ta sistem. Preučeval je dvesto največjih podjetij na Švedskem in ugotovil, da je leta 1991 le 8% vseh uporabljalo informacijski sistem za managerje. Število uporabnikov v letu 1993 je naraslo na 17%, ampak je v letu 1995 stagniralo. Nadaljnji izsledki raziskave kažejo na podatek, da je veliko število podjetij sprva imelo namen uvesti sistem, ampak ker je proces uvajanja drag in dolgotrajen, se za to možnost niso odločila.

5 KRITIČNA PRESOJA CELOSTNEGA VIDIKA MANAGERSKEGA NADZORA

Celosten vidik managerskega nadzora zajema celovito obravnavanje podjetja, ki se dinamično prilagaja okolju. Vključuje tudi element tveganja. Nadziranje poteka preko presojanja finančnih in nefinančnih elementov poslovanja. Velik poudarek se daje uspešni komunikaciji, motiviranju zaposlenih in znanju, ki interaktivno prehaja med udeleženci. Takšna podjetja so se sposobna spopadati s krizami in hitreje najdejo nove priložnosti. Zaposleni se znotraj organizacije razvijajo, povečujejo svoj občutek pripadnosti k doseganju ciljev, pripravljeni so prevzeti odgovornost in sodelovati, kar prispeva k boljšim delovnim rezultatom in ugodnem vzdušju v organizaciji. Manager mora obvladovati moč komuniciranja, znati prisluhniti, ne le ukazovati in nadzirati, tako da se zaposleni poistoveti s cilji podjetja in želi pripomoči k njegovemu razvoju. Pri tem je pomembno, da zna manager izbrati ustrezno mero finančnih in nefinančnih stimulacij za motiviranje zaposlenih v organizaciji. Nekoga namreč motivira denar, drugega pohvala. Recimo, že biti član tima je lahko nefinančna nagrada in pozitivna čustva zagotavljajo energijo ter motivacijo za uresničevanje skupnih ciljev organizacije. Zaposleni morajo namreč razumeti spremembe v zunanjem ter notranjem okolju in se jim znati prilagajati. Demotiviran in nezadovoljen delavec zagotovo ne bo imel te želje.

Za učinkovitost nadzora merjenja uspešnosti poslovanja mora podjetje natančno opredeliti svojo strategijo in cilje. Strategijo mora oblikovati celotno podjetje tako, da le ta odraža vrednote in kulturo organizacije. Strategijo je potrebno spreminjati oziroma prilagajati, na kar opozarja interaktivna kontrola podjetja. Interaktivna kontrola nudi managerjem orodje za vplivanje na neplanirane strategije, odločitve podrejenih. Zaradi obsežnosti procesov v podjetju se povečini izvaja diagnostična kontrola vseh sistemov v podjetju (finančna poročila) in interaktivna kontrola izbranega sistema, ki je po mnenju managerja ključen za poslovanje podjetja.⁸ Strategija podjetja mora biti izražena s cilji in kazalci. Pri tem je pomembno, da na postavitev ciljev podjetja ne vplivajo le kvantitativni dosežki iz preteklosti, ampak se pristop razširja tudi z nefinančnimi in zunanjimi informacijami. Cilji morajo zaposlene tudi motivirati in jim predstavljati izziv. Pri postavitvi ciljev mora podjetje upoštevati zahteve zunanjih (kupci, delničarji, dobavitelji) in notranjih interesnih skupin (zaposleni, managerji). Celosten pristop se poleg s finančnimi ukvarja tudi z nefinančnimi kazalci, ki obravnavajo vidik kupca, notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Managerski nadzor mora poleg finančnih poročil tako obravnavati obvladovanje človeških virov, kontroliranje kakovostnih odnosov s kupci, nadziranje kvalitete notranjih poslovnih procesov, skratka nefinančne dejavnike, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja.

⁸ Za več informacij glej Simons, 2000.

Dandanes so se razvili računalniško podprti modeli, ki managerjem na različnih ravneh v podjetju zagotavljajo finančne in nefinančne podatke, pomembne za nadziranje in obvladovanje poslovanja podjetja. Sistemi predstavljajo lahek dostop do pomembnih informacij za različne uporabnike. Podatki in kazalci so razvrščeni v obliki tabel in analiz, kar dodatno povečuje preglednost in olajša managerjem nadzor nad uspešnostjo poslovanja podjetja.

Hope in Fraser (2003, str. 197-209) sta vzpostavila vizijo managerskega modela primerne za 21. stoletje. Model temelji na treh vidikih:

- model je preprost, omogoča nizke stroške in uporabnikom olajša delo,
- model je skladen z dejavniki uspešnosti,
- model spodbuja etičnost in ustrezno vodenje.

Preprostost modela temelji na njegovi decentralizaciji in prilagodljivosti. S tem, ko se zaposlenim dodeli določena odgovornost, se poveča njihova pripadnost k doseganju ciljev podjetja. Stroški se zmanjšajo in poveča se uspešnost poslovanja. Hiter in učinkovit informacijski sistem omogoča, da so managerji vedno informirani, kar prispeva k lažjemu nadzoru. Za uspešnost so pomembni štirje dejavniki: inovativnost, nizki stroški, lojalnost in donosnost kupcev ter etičnost. Spodbujanje kreativnosti (vseh zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji) omogoča spreminjanje strategije podjetja z namenom dosegati večjo uspešnost. Z inovacijskim procesom identificiramo nov proizvod ali nov segment kupcev, kar tradicionalni vidik ne dovoljuje. Potrebno je razviti kulturo, ki temelji na osebni odgovornosti, tako da vsak zaposleni dobro gospodari z dodeljenimi sredstvi in tako pripomore k nižjim stroškom. Prihranek časa tudi vpliva na zmanjševanje stroškov. Hitra in kvalitetna odzivnost na zahteve kupca pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja. Spodbujanje etičnosti omogočajo ukinjeni sistemi fiksnega nagrajevanja, tako ni posameznikov, ki bi lahko pridobili s prirejanjem rezultatov uspešnosti. Odprtost in transparentnost v podjetju vzpostavlja zaupanje zaposlenih v delovanje podjetja in vpliva na večjo uspešnost. Etičnost spodbuja odličnost podjetja, kar ustvarja pozitivno podobo in ugled podjetja navzven.

Vizija o idealnem managerskem modelu sovpada s celostnim pristopom k nadziranju. Nadzor se usmerja iz ozkega presojanja uspešnosti podjetja na podlagi fiksno postavljenih ciljev in kvantitativnih informacij na vsa področja zunanjega in notranjega okolja podjetja. Za uspešnost nadzora je potrebno delegirati odgovornost, upoštevati dinamične spremembe in se jim pravočasno prilagajati, znati iskati povezave med preteklimi in sedanjimi rezultati in jih aplicirati na prihodnost ter nadzirati tudi nefinančne informacije in dejavnike uspešnosti poslovanja podjetja. Manager mora imeti pri svojem delovanju podporo in zaupanje celotne organizacije.

SKLEP

Nadziranje uspešnosti poslovanja podjetja zagotovo vpliva na njegov dolgoročen obstoj. Popoln nadzor podjetja je nemogoč. Vedno obstaja določena stopnja prikritega odpora, zato je izrednega pomena, da se zaposlenim vcepi občutek pripadnosti in odgovornosti, poveže kolektivne interese skozi odprto komunikacijo in s tem prepreči škodljive posledice nadziranja. Sedanje postopke nadzora omogočajo že računalniško podprti modeli, kar managerjem zagotovo olajša delo in prihrani čas, ki ga lahko koristno izrabijo v namene doseganja večje uspešnosti. Klasično subjektivno nadziranje tako izgublja na pomenu, saj nadzor omogočajo objektivni rezultati različnih kazalcev in informacij. V podjetjih je potrebno razviti miselnost, ki podpira nadziranje in s tem uspešnost.

Tradicionalni pristop k modelom managerskega nadzora se je oblikoval v šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Model opredeljuje nadzor kot element planiranja in kontrole v podjetju. Predmet nadziranja je uresničevanje strategije podjetja. Manager pri nadziranju poslovanja uporablja diagnostično kontrolo, katera omogoča spremljanje rezultatov. Učenje znotraj organizacije je enostranski odnos med managerjem in zaposlenimi. Zaposleni od managerja dobivajo napotke za delo, njihovim idejam pa manager ne prisluhne. Model se osredotoči na nadziranje finančnih informacij, kar danes ne zadostuje več. Tradicionalni pristop predstavlja previdnost v odločanju, omejuje odgovornost, ker omogoča lagodnost zaposlenih in nezanimanje za uspešnost poslovanja podjetja ter zaradi fiksno določenih nagrad spodbuja manipulativno delovanje managerjev za doseganje osebnih koristi. Zaradi naštetih slabosti se je tradicionalni model začel razširjati s sociološkimi, kontingenčnimi (situacijskimi) in antropološkimi idejami. Tako se je nekje do devetdesetih let dvajsetega stoletja model razširil in preoblikoval v celosten model managerskega nadzora.

Celosten model managerskega nadzora se je razvil kot odgovor na pomanjkljivosti tradicionalnega modela. Model opredeljuje nadzor širše kot le proces planiranja in kontrole v podjetju. Nadziranje usmerja zaposlene k doseganju ciljev podjetja. Dovoljeno vedenje zaposlenih opredeljuje sistem omejitev. Sistem vrednot določa poslanstvo podjetja. Skupno s sistemom vrednot in omejitev ter kombinacijo diagnostične in interaktivne kontrole manager uresničuje sedanjo strategijo podjetja in oblikuje novo strategijo, ki jo prilagaja informacijam iz okolja, za doseganje večje uspešnosti poslovanja podjetja. Učenje v organizaciji je opredeljeno kot dvostranski odnos med managerjem in zaposlenimi. Manager upošteva koristne nasvete zaposlenih. V kombinaciji z delegiranjem odgovornosti in stimulativnim nagrajevanjem spodbuja kreativnost zaposlenih. Zaradi odprte komunikacije manager informacije pridobiva sprotno, kar omogoča hitro odzivnost na spremembe. Pri nadziranju uspešnosti poslovanja uporablja finančne in nefinančne informacije.

Menim, da je celosten model managerskega nadzora zelo uporaben pri vodenju podjetja. Direktor s pomočjo kakovostno in finančno izraženih informacij, ki mu jih nadziranje omogoča, usmerja podjetje v duhu večje poslovne uspešnosti. Uporabo modela je mogoče razširiti na vse oddelke v podjetju. Vodja kadrovskega oddelka na primer pridobiva s pomočjo modela nadzora analize dela zaposlenih, katere mu služijo kot podlaga za določanje plač ali motiviranje. Vodja prodajnega oddelka kontrolira stanje zadovoljstva kupcev, delež uspešno rešenih reklamacij, usposobljenost prodajnega osebja in podobno. Če je sodelovanje med nižjimi in višjimi ravnmi managementa uspešno, lahko operativne probleme opredelijo in razrešijo že vodje oddelkov, višjo raven managementa pa o tem le seznanijo (na primer na tedenskih sestankih). Tako se višji management razbremeni podrobnega preučevanja dejavnikov neuspešnosti in nepotrebne izgube časa.

V današnjem času še vedno prevladuje uporaba tradicionalnega modela nadzora in finančnih informacij, čeprav se že upošteva pomen nefinančnih informacij. Podjetja, ki bodo sposobna celostno pristopiti k nadziranju uspešnosti poslovanja, bodo zagotovo pozitivno vplivala na gospodarski razvoj države in tako uporabnost modela razširila v makroekonomsko okolje.

LITERATURA

1. Anthony Robert N., Govindarajan Vijay: Management Control Systems. 11th ed. New York : McGraw-Hill Irwin, 2003. 816 str.
2. Anthony Robert N.: Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston : Graduate School of Business Administration, 1965. 180 str.
3. Atkinson A. A., Waterhouse J. H., Wells R. B.: A stakeholder approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review, Cambridge, 38(1997), 3, str. 25-37.
4. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing, 1999. 1033 str.
5. Banker R. D., Potter G., Srinivasan: An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. The Accounting Review, Sarasota, 75(2000), 1, str. 65-92.
6. Berry Anthony J., Broadbent Jane, Otley David: Approaches to control in the organizational literature. Anthony J. Berry, Jane Broadbent, David Otley, eds., Management Control: Theories, Issues and Performance. 2nd ed. New York : Palgrave Macmillan, 2005, str. 17 – 28.
7. Bogan E. Christopher, English J. Michael: Benchmarking for Best Practices. New York : McGraw Hill, 1994. 312 str.
8. Bogataj A. Slavko: Kritična obravnava metode benchmarkinga s primerom v družbi Delo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 91 str.
9. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
10. Brunsson Nils: The Irrational Organisation: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester : Wiley, 1985. 193 str.
11. Burns Tom, Stalker G. M.: The Management of Innovation. London : Tavistock Publications, 1961. 269 str.
12. Chua W. F., Lowe T., Puxty T.: Critical Perspectives in Management Control. London : Macmillan, 1989. 343 str.
13. Cohen R. Allan: Effective Behavior in Organizations. Homewood : Richard D. Irwin, 1992. 906 str.
14. Crockett F.: Revitalising executive information systems. Sloan management Review, Cambridge, 33(1992), 4, str. 29-47.
15. Dent J. F.: Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 15(1990), 1, str. 3-25.
16. Dimovski et al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
17. Dixon J. R., Nanni A. J., Vollman T. E.: The new performance challenge – Measuring operations for world class competition. Homewood : Dow Jones – Irwin, 1990. 199 str.

18. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
19. Drury Colin et al.: A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies. London : Chartered Association of Certified Accountants, 1993. 83 str.
20. Emmanuel Clive R., Otley David T., Merchant Kenneth A.: Accounting for Management Control. London : Chapman & Hall, 1990. 464 str.
21. Etzioni Amitai: A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power Involvement and their Correlates. New York : Free Press, 1961. 366 str.
22. Flamholtz Eric G., Das T. K., Tsui Anne: Toward an integrative framework of organizational control. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 10(1985), 1, str. 35-50.
23. Hannan Michael T., Freeman John: The Population Ecology of Organisations. American Journal of Sociology, Chicago, 82(1977), str. 929-964.
24. Henderson Richard I.: Compensation Management: rewarding performance. New Jersey : Prentice Hall, 1989. 578 str.
25. Henri Jean-Francois: Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap. Managerial finance, Patrington, 30(2004), 6, str. 93-123.
26. Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth: Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1998. 474 str.
27. Herzberg Frederick: One More Time: How do you motivate employees. Vroom H. Victor, Manage people, not personnel: Motivation and Performance Appraisal. Boston : A Harvard Business Review Book, 1990, str. 49-75.
28. Hodge Scott: Examine today for tomorrow. Summit, Ottawa, 8(2005), 6, str. 16-18.
29. Hope Jeremy, Fraser Robin: Beyond budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 336 str.
30. Hopwood Anthony G.: Accounting and Human Behavior. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1974. 213 str.
31. Ireland R. Duane et al.: Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. The Academy of Management Perspectives, Briarcliff Manor, 15(2001), 1, str. 49-63.
32. Ittner Christopher D., Larcker David F.: Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. Journal of Accounting Research, Chicago, 36(1998), str. 1-35.
33. Ittner Christopher D., Larcker David F.: Empirical managerial accounting research: are we just describing management consulting practice. The European Accounting Review, London, 11(2002), 4, str. 787-794.
34. Ittner Christopher D., Larcker David F.: Innovations in performance measurement: trends and research implications. Journal of Management Accounting Research, Sarasota, 10(1998), str. 205-238.

35. Johnson H. T., Kaplan R.: *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston : Harvard Business School Press, 1987. 296 str.
36. Kaplan Robert S., Norton David P.: *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 str.
37. Kaplan Robert, Norton David: *Uravnotežen sistem kazalnikov*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
38. Kek Tine: *Merjenje poslovne uspešnosti s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov*. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 69 str.
39. Kloot L.: *Organizational learning and management control systems: responding to environmental change*. *Management Accounting Research*, Kidlington, 8(1997), 1, str. 47-73.
40. Kralj Janko: *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper : Visoka šola za management, 2000. 164 str.
41. Langfield-Smith Kim: *Management control systems and strategy: a critical review*. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 22(1997), 2, str. 207-232.
42. Laughlin R.C.: *Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for 'middle range' thinking"*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford, 8(1995), 1, str. 63-87.
43. Lingle J. H., Schiemann W. A.: *From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?* *Management Review*, New York, 85(1996), 3, str. 56-61.
44. Lipe M. Gascho, Salterio Steven E.: *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures*. *The Accounting Review*, Sarasota, 75(2000), 3, str. 283-298.
45. Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
46. Lowe E. A., Puxty T.: *The Problems of a Paradigm: A Critique of the Prevailing Orthodoxy in Management Control*. W. F. Chua, T. Lowe, T. Puxty, eds., *Critical Perspectives in Management Control*. London : Macmillan, 1989, str. 14-25.
47. Lynch R. L., Cross K. F.: *Measure up – Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge : Basil Blackwell, 1991. 213 str.
48. Mann Floyd, Dent James: *Appraisals of Supervisors and Attitudes of Their Employees in an Electric Power Company*. *Journal of the American Statistical Association*, Alexandria, 52(1957), 279, str. 409-410.
49. Marčetič Polonca: *Benchmarking kot managersko orodje in poskus njegovega uvajanja v podjetje Krka Zdravilišča*. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 86 str.
50. Merchant Kenneth A.: *Control in Business Organisations*. Boston : Pitman, 1985. 161 str.
51. Mintzberg Henry: *Impediments to the Use of Management Information*. New York : National Association of Accountants, 1975. 27 str.

52. Nanni A. J., Dixon R., Vollmann T. E.: Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, Sarasota, 4(1992), str. 1-19.
53. Nemeč Aleš: Managersko orodje za prenos strategije v prakso. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 49(2000), 28, str. 30-32.
54. Otley D.: Performance management: a framework for analysis. Anthony J. Berry, Jane Broadbent, David Otley, eds., *Management Control: Theories, Issues and Performance*. 2nd ed. New York : Palgrave Macmillan, 2005, str. 79-95.
55. Otley David T.: Management control in contemporary organizations: toward a wider framework. *Management Accounting Research*, Kidlington, 5(1994), 3, str. 289-299.
56. Peljhan Darja: Management control systems for organizational performance management: the case of a Slovenian company. Doctoral dissertation. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 249 str.
57. Peters T. J., Waterman R. H.: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Companies*. New York : Harper&Row, 1982. 360 str.
58. Pettigrew Andrew M.: On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 24(1979), 4, str. 570-590.
59. Roberts J.: Strategy and accounting in a UK conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 15(1990), 1/2, str. 107-125.
60. Robson K., Cooper J. D.: Power and Management Control. W. F. Chua, T. Lowe, T. Puxty, eds., *Critical Perspectives in Management Control*. London : Macmillan, 1989, str. 79-114.
61. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2000. 154 str.
62. Sang H. Kim: 1001 način kako motivirati sebe in druge. Ljubljana : Tuma, 2001. 173 str.
63. Schiff A. D., Hoffman L. R.: An exploration of the use of financial and nonfinancial measures of performance by executives in a service organization. *Behavioral Accounting Research*, Sarasota, 8(1996), str. 135-153.
64. Simons Robert: *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2000. 348 str.
65. Simons Robert: The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 15(1990), 1, str. 127-143.
66. Spendolini Michael: *The Benchmarking book*. New York : Amacom, 1992. 209 str.
67. Srića Velimir: *Inventivni menedžer*. Zagreb : MEP Consult, 1994. 389 str.
68. Thodenius Bjorn: Using Executive Information Systems. Lundeberg M., Sundgren B., eds., *Advancing Your Business - People and Information Systems in Concert*. Stockholm : Economic Research Institute (EFI), 1996, str. 70-88.
69. Thompson A. Arthur, Strickland J. Alonzo: *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11th ed. Boston, MA : Irwin, McGraw-Hill, 1999. 683 str.

70. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
71. Watson Gregory H.: The Benchmarking Workbook. Cambridge : Productivity Press, 1992. 144 str.
72. Wickham A. Philip: Strategic Entrepreneurship. London : Pitman publishing, 1998. 328 str.
73. Yonghong Liang Leo, Rowan Miranda: Dashboards and Scorecards: Executive Information Systems for the Public Sector. Government Finance Review, Chicago, 17(2001), 6, str. 14-19.

VIRI

1. Gruban Brane: Nefinančna merila poslovne uspešnosti. Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>], 2002.
2. Priročni slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2005. 904 str.