

2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

JASMINA BRUMNIK

JASMINA BRUMNIK

KOPER, 2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

**INSTRUMENTALNI IN INTERESNI VIDIK
IZBRANE ORGANIZACIJE**

Jasmina Brumnik

Koper, 2019

Mentorica: prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Magistrska naloga predstavlja instrumentalne in interesne vidike izbranega podjetja. S to nalogo smo želeli še bolj poglobljeno raziskati oba vidika in kako vplivata na poslovanje in konkurenčnost podjetja. V prvem delu so predstavljene teorije in raziskave naših in tujih avtorjev glede obeh vidikov na splošno, nato temeljne dejavnosti managementa z obeh vidikov. Želeli smo spoznati, kako en in drug vidik vplivata na poslovanje in zaposlene v organizaciji. Za vsako temeljno dejavnost managementa smo raziskali teorijo z vidika instrumenta in interesa. Drugi del magistrske naloge zajema raziskavo in analizo rezultatov, ki so pridobljeni s polstrukturiranimi intervjuji izbranega podjetja.

Ključne besede: management, instrumentalni vidik, interesni vidik, poslovanje, zaposleni, temeljne dejavnosti, raziskava.

SUMMARY

The master's thesis represents the instrumental and interest aspects of the selected company. With this task, we wanted to explore even more in depth both aspects and how they influence the business and competitiveness of the company. The first part presents the theories and research of our and foreign authors regarding both aspects in general, then the basic management activities from both aspects. We wanted to know how one and the other aspects affect the business and the employees in the organization. For each fundamental management activity, we have explored the theory from the point of view of the instrument and interest. The second part of the master's thesis involves the research and analysis of the results obtained from the semi-structured interviews of the selected company.

Keywords: management, instrumental aspect, interest aspect, employees, business, core activities, research.

UDK: 005.71(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave.....	4
1.3	Raziskovalna vprašanja magistrske naloge.....	4
1.4	Predvidene raziskovalne metode za doseganje ciljev naloge.....	4
1.5	Predvidene omejitve pri obravnavanju problema	5
2	Management	6
2.1	Vloga in naloge managementa	6
2.2	Dejavnosti managementa temeljnih procesov.....	9
2.2.1	Načrtovanje in snovanje	11
2.2.2	Urejanje in povezovanje	11
2.2.3	Poslovanje in vodenje	12
2.2.4	Merjenje in presojanje	12
3	Instrumentalni in interesni vidik organizacije in temeljne dejavnosti managementa	14
3.1	Instrumentalni vidik organizacije - organizacija kot stroj.....	14
3.1.1	Načrtovanje.....	14
3.1.2	Urejanje.....	18
3.1.3	Poslovanje.....	20
3.1.4	Merjenje.....	23
3.2	Interesni vidik organizacije - humanistični vidik delovanja	24
3.2.1	Snovanje	26
3.2.2	Povezovanje.....	28
3.2.3	Vodenje	31
3.2.4	Presojanje.....	34
4	Vloga instrumentalnega in interesnega vidika v procesu poslovanja v izbranem podjetju	37
4.1	Instrumentalni vidik temeljnih procesov.....	37
4.2	Interesni vidik temeljnih procesov	39
5	Raziskava	40
5.1	Metoda	40
5.2	Vzorec	40
5.3	Postopek.....	40
5.4	Pripomoček za zbiranje podatkov	41
6	Analiza in interpretacija podatkov	42
7	Sklep in priporočila za prakso	48
7.1	Sklep.....	48
7.2	Priporočila za prakso.....	50
	Literatura	51

Priloge..... 55

SLIKE

Slika 1: Organizacija kot instrument in kot organizem.....	7
Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managementa.....	9
Slika 3: Interesna naravnost zaposlenih	25
Slika 4: Slogi vodenja glede na zmožnost in voljnost ljudi	32

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Dejavniki instrumentalnega in interesnega koncepta.....	8
Preglednica 2: Pojemovanje dejavnosti managementa z instrumentalnega in interesnega vidika	10
Preglednica 3: Primeri meril uspešnosti.....	15
Preglednica 4: Vloge konkurentov na tržišču	18
Preglednica 5: Sistem skladnih meril za organizacijo kot instrument in kot skupnost interesov	36

1 UVOD

Magistrska naloga obravnava instrumentalne in interesne vidike organizacije. V uvodnem poglavju so opredeljeni obravnavani problem in teoretična izhodišča, določeni so nameni in cilji raziskave, raziskovalna vprašanja, predvidene raziskovalne metode za doseganje ciljev ter predvidene omejitve pri obravnavanju problema. V teoretičnem delu naloge predstavljamo teorije in raziskave naših in tujih avtorjev glede instrumentalnega in interesnega vidika organizacije skozi temeljne dejavnosti managementa, ki so načrtovanje/snovanje, urejanje/povezovanje, poslovanje/vodenje in merjenje/presojanje. Vse temeljne dejavnosti managementa široko raziščemo z obeh vidikov. V empiričnem delu se posvetimo raziskovalnim vprašanjem, ki jih preverjamo s pomočjo intervjuja. Na koncu podamo še predloge za izboljšavo poslovanja podjetja.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Na teorijo znanstvenega managementa so vplivali trije klasični teoretiki organizacij, ki so oblikovali organizacijo natanko tako, kot če bi načrtovali stroj. Prvi je bil Frederick Winslow Taylor (1911), ki je vpeljal tako imenovani mehanistični pristop. Celotno načrtovanje je bilo prepuščeno managerjem, izvajanje pa delovnemu osebju. Zaradi njegove teorije se je produktivnost velikokrat povečala ravno na račun ljudi, ki so delovali kot stroji pod stalnim nadzorom. Taylorjeva načela so si utrla pot v organizacije, ki težijo k racionalnosti in operativnosti, v največ primerih so to proizvodnje. Mehanistične organizacije se zelo težko prilagajajo na spremenjene razmere, saj so oblikovane za doseganje vnaprej zastavljenih ciljev in ne za inovacije. Organizacija deluje kot stroj oz. sredstvo za doseganje ciljev. Mehanistični pristop razvoj človeških zmogljivosti bolj omejuje kot spodbuja, saj od ljudi zahteva, da ravnajo po ukazih. Ljudi oblikuje tako, da bodo ustrezali potrebam mehanične organizacije, namesto da bi delovanje organizacije gradil na podlagi človeških potencialov in učinkovitosti (Morgan 2004, 23–33). Drugi teoretik v mehanističnem pristopu je bil Henri Fayol (1949), ki je obravnaval organizacije s formalnih vidikov. Mišljenje je bilo zajeto v ideji, da je upravljanje proces načrtovanja, organiziranja, ukazovanja, koordinacije in nadzora. Svoje poglede je črpal iz kombinacije vojaških in inženirskih načel. Zagovarjal je hierarhijo, kjer gre za avtoriteto od nadrejenih k podrejenim po natančno določenih linijah zapovedovanja ali komunikacije (Morgan 2004, 22–24). Tretji veliki teoretik je bil Max Weber (2009), ki je uvedel birokratski model kot sistem managementa. Nadzorovanje in ocenjevanje posameznikov sta pogoj za učinkovitost vodenja neosebnosti. Napredovanje temelji na osnovi tehnične usposobljenosti. Managerji so podvrženi pravilom in postopkom (Kralj 2003, 37–38).

Organizacije, ki so oblikovane kot stroji, so birokratske z mehničnim načinom razmišljanja. Od takih organizacij se pričakuje, da delujejo rutinsko, učinkovito ter zanesljivo. Organizacije so kot instrumenti za doseganje ciljev, orodja in instrumenti pa so mehanična sredstva pri doseganju ciljev in nalog. Mehanistični pristop lahko pripelje do velikih težav pri prilagajanju

na spremenjene razmere in do nezaželenih posledic, ko postanejo interesi posameznikov pomembnejši od interesov organizacije, po drugi strani pa tudi nehumano učinkuje na zaposlene, še posebej na tiste na nižjih nivojih organizacijske hierarhije. V takšnih okoliščinah organizacije velikokrat preplavijo velike količine neopravljenega dela. Raven komunikacije in sodelovanja med oddelki je nizka, zgodi se lahko, da delovanje enega oddelka ovira interese drugega (Morgan 2004, 18–34).

V instrumentalnem pristopu imata sama organizacija in management za interese, ki jih sodelavci prinašajo v organizacijo, malo posluha. Temeljna vrednota organizacije s takim pristopom je povečevanje premoženja. Organizacija kot instrument upošteva samo cilje deležnikov organizacije z namenom povečevanja donosov. Za deležnike je organizacija predvsem instrument kot sredstvo za doseganje njihovih ciljev ter za povečevanje premoženja. Managerji so v taki organizaciji le del instrumenta, ki opravljajo svojo nalogo. V taki organizaciji prevladuje avtoritativno odločanje, ki temelji na racionalnosti. Ta racionalni pristop ne temelji na čustvih, kritičen pa je tudi do intuitivnih presoj. Odločanje v instrumentalnem pristopu je učinkovito in hitro, omejuje ustvarjalno delovanje. Ta pristop zanemari dejstvo, da organizacija ni stroj, temveč je kompleksen organizem. Ker so deležniki tisti, ki vložijo v organizacijo del svojega premoženja in kapitala, njihove odločitve temeljijo bolj na trajnih odločitvah, zato pa sta njihova temeljna vrednota in interes dolgoročno povečevanje premoženja. Tako kultura v organizaciji temelji na nezaupanju ter velikih razmerjih moči med poslovnim vrhom in izvajalno osnovo. Prevladujoči vrednoti zaposlenih sta discipliniranost in marljivost. Njihove vrednote se uveljavljajo s pritiski (Tavčar 2006, 81-90).

Drugi teoretiki so opazili, da bi lahko delo in medosebne odnose izboljšali tako, da bi ustvarili pogoje za osebno rast, ki bi pomagali organizacijam doseči njihove cilje. Tako je nastal humanistični pristop. Ideja o integraciji posameznikov in organizacij je postala zelo pomembna. Začele so se pojavljati alternative mehanističnim pristopom. Zaposleni naj bi bili obravnavani kot dragoceni viri, ki bi lahko pripomogli k dejavnostim organizacije (Morgan 2004, 38–39).

O organizacijah z interesnim pristopom oz. organizacijah kot organizmih pa se razmišlja kot o živih sistemih. Pomen teh organizacij temelji na odnosu med organizacijo in okoljem ter organizacijsko uspešnostjo. Zaposleni delajo najbolje, ko so motivirani. Resno bi bilo treba upoštevati medsebojno odvisnost tehničnih in človeških potreb, saj le mehanizacija sistema prinaša vse socialne probleme moderne tovarne, kar pa ne prinaša dovolj velike učinkovitosti (Morgan 2004, str.35-39). Pri organskem pristopu je poudarek na razumevanju odnosov med organizacijami in njihovim okoljem. Vodenje organizacij pogosto lahko izboljša sistematična pozornost potrebam, ki morajo biti zadovoljene, da organizacije lahko preživijo. Ta pristop ima sociotehniški vidik, da lahko s prilagajanjem in uravnavanjem osnovnih potreb vodstvo strateško ustvari več harmonije in ustvarjalnega delovnega okolja. Organizacije so učinkovitejše glede na razmere v okolju, prav tako tudi v procesu inovacij (Morgan 2004, 63–

64).

Interesni oz. humanistični koncept obravnava organizacijo kot skupnost interesov notranjih in zunanjih udeležencev, to je vseh posameznikov, skupin in javnosti, ki jih zadeva delovanje organizacije. V interesnem pristopu, ki obravnava organizacijo kot organizem, velja, da je naloga managementa obvladovanje organizacije, ki naj učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Temeljna razlika je, da so ti cilji skupni imenovalec interesov tako notranjih kot zunanjih udeležencev. Za razliko od instrumentalnega pristopa je ta veliko kompleksnejši, saj obsega interese udeležencev, ki so si lahko različni. Za udeležence je organizacija skupnost njihovih interesov. V nasprotju z instrumentalnim pristopom, kjer velja nezaupanje do managerjev, je pri interesnem pristopu nasprotno, in sicer manager uživa zaupanje vplivnih udeležencev. Sodobni pristop temelji na zaupanju med organizacijo in udeleženci. Cilji upoštevajo dolgoročne vrednote, poudarek je na ustvarjalnem pristopu. Uspešnost obvladovanja je v veliki meri odvisna od stopnje prepoznavanja kulture, od razumevanja, katere so vrednote, ter od snovanja strategij. V tem pristopu merilo za uspešnost ni le povečevanje premoženja deležnikov, temveč delovanje, ki v kar največji meri upošteva interese vseh udeležencev. Organizacija je prožna in inovativna, zunanje povezovanje je predvsem interesno (Tavčar 2006, 9–96).

Eden od glavnih izzivov, s katerimi se srečujejo moderne organizacije, je vprašanje, kako zamenjati mehanično mišljenje s svežimi pristopi in idejami. Slabost mehanične organizacije je bila v tem, da je nova tehnologija obljubljala le povečanje učinkovitosti, s tem pa so bili prekinjeni neformalni družbeni odnosi. Prinesla je vse socialne probleme, vključno s pogosto še slabšimi fizičnimi pogoji. Rešitev problema je ostala v iskanju sredstva za združitev človeških potreb in tehnične učinkovitosti. Nato je nastala razlika med mehaničnim in humanističnim tako imenovanim organskim pristopom do organizacije in managementa. Mehanski pristop odgovarja stabilnosti, organski pa spremembam. Vsaka organizacija pa je drugačna in zahteva drugačen pristop pri snovanju organiziranosti. Organski pristop je izkoriščanje hitrih tehničnih sprememb prek inovacij, vzorec avtoritete je neformalen, posamezniki pridobijo vloge s svojimi sposobnostmi, komuniciranje je neskončno, popolna predanost je na osrednjih nalogah. Določene organizacije so bolj organske kot druge, saj stopnja organskosti variira od ene organizacijske podenote do druge. Ugotovljeno je bilo, da je mehanska birokracija neučinkovita, razen pod pogoji, kjer so naloge in okolje preprosti in stabilni. Je počasna in neučinkovita pri soočanju s spreminjajočimi se okoliščinami (Morgan 2004, 39–50).

V tej nalogi smo raziskali instrumentalne in interesne vidike organizacije skozi funkcije managementa. Ta dva vidika predstavljata dve skrajnosti in sta pomembna zaradi njenega vpliva na uspešnost poslovanja (Gošnik 2018, 173). Tavčar (2009) pravi, da je sinteza obeh pristopov tista, ki prinaša največjo učinkovitost ter uspešnost poslovanja. Prav tako je tudi sam zapisal, da je v slovenski strokovni literaturi slabo zastopana sinteza med tema dvema

pristopoma.

Da instrumentalni in interesni vidik vplivata na uspešnost organizacije, je pokazala raziskava Gošnika (2018) v njegovi doktorski disertaciji. Ta raziskava je potrdila, da nekateri interesni vidiki bolj kot drugi instrumentalni vidiki dejavnosti managementa temeljnih procesov vplivajo na uspešnost podjetja (Gošnik 2018, 173). S kvalitativno metodologijo smo želeli poglobljeno raziskati oba vidika na izbranem podjetju, ki se srečuje z vedno večjo konkurenco. Kot že kaže omenjena raziskava Gošnika (2018), je gledanje na interese boljša za samo konkurenčnost organizacije.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen naloge je bil raziskati področje managementa z instrumentalnega in interesnega vidika na izbranem podjetju. Področje teh dveh vidikov je v slovenskem prostoru slabo raziskano, je pa pomembno za organizacije. Namen naloge je bil raziskati, kako sta ta dva vidika pomembna za poslovanje in konkurenčnost podjetja. Na koncu naloge smo podali tudi priporočila za nadaljnjo poslovno prakso podjetja.

Cilji naloge

- S teoretičnim delom smo preučili dostopno literaturo in obstoječe raziskave s področja instrumentalnih in interesnih vidikov.
- Predstavili smo posamezne procese z instrumentalnega in interesnega vidika.
- V empiričnem delu smo analizirali in interpretirali pomen in vlogo instrumentalnega in interesnega vidika organizacije.
- Na osnovi ugotovitev smo podali predloge za izbrano organizacijo.

1.3 Raziskovalna vprašanja magistrske naloge

Raziskovalna vprašanja smo preverili s pomočjo intervjuja ter s proučevano literaturo:

- RV1: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo instrumentalnemu vidiku organizacije?
- RV2: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo interesnemu vidiku organizacije?
- RV3: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo instrumentalnemu in interesnemu vidiku organizacije glede na njuno pomembnost za poslovanje podjetja?
- RV4: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo instrumentalnemu in interesnemu vidiku organizacije glede na njuno pomembnost za konkurenčnost podjetja?

1.4 Predvidene raziskovalne metode za doseganje ciljev naloge

Empirični del raziskave je bil zasnovan kot študija primera. Izbrani vzorec je bil namenski.

Glede na namen raziskave smo izbrali tiste intervjuvance, ki v izbranem podjetju največ vedo o obravnavani tematiki.

Uporabili smo metodo analize besedil. Intervjuje smo analizirali s pomočjo tabele, katero smo razdelili na dva dela. V levi stolpec tabele smo zapisovali tiste odgovore intervjuvancev, ki so vsebovali instrumentalni vidik. V desni stolpec pa smo zapisovali odgovore intervjuvancev, ki so vsebovali interesni vidik. Na tak način smo ugotovili, kateri vidik prevladuje v izbrani organizaciji.

Pri zbiranju podatkov se nismo omejevali na en vir podatkov, temveč smo želeli pridobiti poglobljen vpogled v proučevano problematiko. Omejili smo se na proučevano organizacijo ter njene zaposlene.

Vzorec je bil relevanten za raziskavo in nam je ponudil potrebne informacije za izvedbo raziskave ter odgovore na raziskovalna vprašanja. Raziskovanje je bilo osredotočeno v poglobljeno razumevanje posamičnega proučevanega pojava, v proučevanje oseb, medsebojnih odnosov in v razumevanje pojmov.

Nujna metoda za doseganje ciljev naloge je bila izvedba intervjujev, saj smo iz prve roke izvedli, kakšen vidik po mnenju intervjuvancev uporabljajo v organizaciji, kako je pomemben za poslovanje organizacije ter kako za konkurenčnost organizacije. Intervjuje smo izvedli v petih večjih enotah poslovalnic tega podjetja, dogovorili smo se za termin. Intervjuvali smo pet zaposlenih v vseh petih poslovalnicah uspešnega podjetja, kjer je okrog 150 zaposlenih.

1.5 Predvidene omejitve pri obravnavanju problema

Vsebinska omejitev je bila omejen obseg literature na temo instrumentalnega in interesnega vidika, tako v slovenskem kot v tujem jeziku.

Metodološka omejitev je bila omejitev na eno podjetje, ni bilo možno generalizirati podatke.

2 MANAGEMENT

Management mora učinkovito in uspešno dosegati cilje organizacije skozi njegove funkcije. Managerji poskušajo dosegati cilje organizacije z razpoložljivimi viri. Management lahko opredelimo tudi kot odločanje. Obstaja zato, da dosega cilje organizacije (Dimovski in Penger 2008, 8–10). Management vodi poslovanje organizacije, vodi ljudi k izidom ter jim daje navodila. Managerji se delijo na tri ravni, in sicer na spodnji, srednji in vršni management. Spodnji management vodi zaposlene v delavnici in poslovalnici. Srednji management vodi cel oddelek, funkcijo ali dejavnost. Tu nižji managerji odgovarjajo višjim managerjem. Vršni management pa je na vrhu organizacije pod vodstvom vršnega managerja. Temu pomagajo drugi, odgovoren pa je za področja strokovne narave (Kralj 2003, 14–15).

»Proces managementa je vodenje poslovanja organizacije in vodenje ljudi v delu in poslovanju organizacije k doseganju izidov,« meni Markič (2004, 106).

Ustanovitelji so tisti, ki organizacijo ustanovijo, lastniki pa jo posedujejo z namenom doseganja smotrov, ki se skladajo z njihovimi interesi. Lastniki so tisti, ki zaposlijo managerje. Lastniki zahtevajo od managerjev, da organizacija učinkovito in uspešno dosega cilje in smotre. Organizacija je opredeljena kot sredstvo oz. orodje (instrument) za doseganje ciljev in smotrov lastnikov, obenem pa skupek interesov udeležencev in sodelavcev. Management je vloga, ki temelji na zaupanju, zato naj bo manager zanesljiv in pošten. Zaradi dvojnosti organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov je dvojna tudi vloga managerjev, ki kot poslovodniki obvladujejo organizacijo in zato vodijo ljudi (Tavčar 2005, 2).

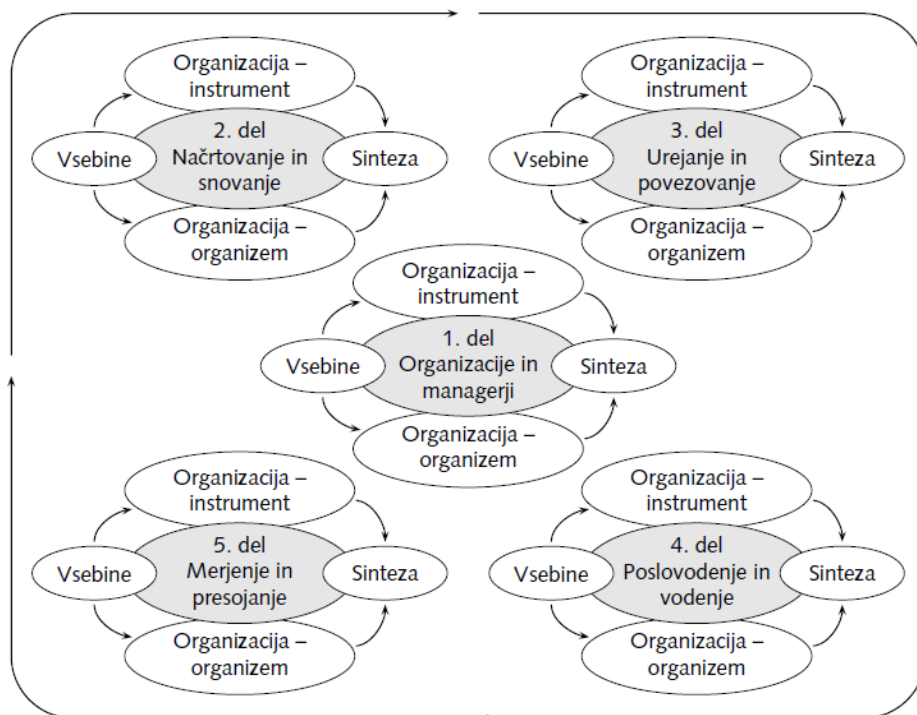
Ker je management širok pojem, je raziskava narejena samo na temeljnih dejavnostih managementa z instrumentalnega in interesnega vidika. V tem poglavju predstavljamo vlogo in naloge managementa ter dejavnosti managementa temeljnih procesov.

2.1 Vloga in naloge managementa

Management je v svojem delu že pred skoraj stotimi leti opredelil Fayol (1949), in sicer kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Ta njegov pogled na management je le preveč funkcijski in reduktiven, saj ne upošteva človeka in medsebojnih odnosov in komunikacije, ki je za uspešno delovanje zelo pomembna (Biloslavo 2008, 15). Fayol (1949) je v svojem splošnem in industrijskem upravljanju opredelil ključne funkcije upravljanja kot načrtovanje, organiziranje, usklajevanje, poveljevanje in kontroliranje, kar je pomembno vplivalo na managerje in prakso po svetu (Lamond 2004, 330–356). Po Daftu (2000, 2009) je management opredeljen kot »doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago.« Ta definicija opredeljuje dve stvari. Prvič, management obsega več procesov, ki jih opravljajo managerji. Ti procesi zajemajo funkcijo planiranja, organiziranja, vodenja ter

kontroliranja. Druga stvar je ta, da mora management učinkovito in uspešno dosežati cilje organizacije. Management mora usklajevati naloge in dejavnosti, da lahko doseže zastavljene cilje. Management mora biti tudi pripravljen, da ustvarjalno rešuje probleme, ki se pojavljajo skozi procese. Managerji morajo biti sposobni delovati v različnih okoliščinah. Management mora opredeliti, kaj pomenijo rezultati za organizacijo, kar pa predstavlja eno izmed težjih nalog. Organizirati morajo razpoložljiva sredstva, da bi dosegali rezultate. Bistvo obstoja managementa je doseganje zastavljenih ciljev. Management je sredstvo za razvijanje spodobnosti, da lahko organizacija doseže zastavljene cilje (Dimovski in Penger 2008, 8–10).

Management je tisti, ki mora voditi ljudi, da dosežejo zastavljene cilje organizacije. Iz ljudi mora potegniti najboljše kompetence in energijo, da so kar se da učinkoviti. Management usmerja oz. vodi in motivira ljudi. To sta le dve komponenti nalog managementa v celotnem procesu. Managerji morajo biti sposobni voditi ljudi na takšen način, da bodo le-ti vložili ves svoj trud (Black in Porter 2000, 10–11).



Slika 1: Organizacija kot instrument in kot organizem

Vir: Tavčar 2006, 16.

Glavne naloge managementa se delijo na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Dimovski idr. 2014, 14):

- *Planiranje* pomeni doseganje rezultatov v prihodnosti. Odločiti se je potrebno tudi, katere plane je potrebno doseči in katere vire uporabiti za to doseganje ciljev. Planiranje odraža sliko organizacije v prihodnosti ter pot do nje. V tej funkciji so opredeljeni pot do ciljev ter cilji. Po Duh (2016, 112) procesa politike poslovanja ne moremo izpeljati brez informacij in podatkov o organizaciji in okolju organizacije, saj gre predvsem za različne napovedi, ki

predstavljajo pomembno izhodišče v procesu oblikovanja predlogov mogoče vizije in politike podjetja.

- *Organiziranje* pomeni dodeljevanje nalog zaposlenim. Viri se razporedijo posameznim enotam. Organiziranje zajema odnose in strukturo nalog. Managerji so tisti, ki določajo naloge zaposlenim. Struktura določa dobre odnose. Zaposleni morajo biti organizirani tako, da omogočajo izvajanje nalog in planov.
- *Vodenje* pomeni vplivanje na motivacijo zaposlenih, da bi se poistovetili s cilji organizacije. Vodenje mora vplivati na obnašanje in delo zaposlenih, da le-ti stremijo k ciljem. Vodenje zajema kulturo in vrednote, ki naj bi bile skupne vsem članom organizacije. V to funkcijo je vključen tudi proces motiviranja.
- *Kontroliranje* pomeni nadzor zaposlenih, ali delujejo v skladu z organizacijo. S to funkcijo se spremlja naloge zaposlenih, ugotavljajo se nepravilnosti in odprava le-teh, pregledujejo se naloge zaposlenih.

Temeljne dejavnosti managementa v organizaciji ločujemo na dva vidika, in sicer na instrumentalni in interesni vidik. Funkcijo planiranja v instrumentalnem vidiku imenujemo načrtovanje, v interesnem vidiku pa snovanje. Funkcijo organiziranja v instrumentalnem vidiku imenujemo urejanje, v interesnem vidiku pa povezovanje. Funkcijo vodenja imenujemo v instrumentalnem vidiku poslovodenje, v interesnem vidiku pa vodenje ljudi. Funkcijo kontroliranja v instrumentalnem vidiku imenujemo merjenje, v interesnem vidiku pa presojanje (Gošnik 2018, 11).

Preglednica 1: Dejavniki instrumentalnega in interesnega koncepta

<i>Instrumentalni koncept</i>	<i>Interesni koncept</i>
– Tekmovanje	– Povezovanje
– Teorija X o ljudeh	– Teorija Y o ljudeh
– Nezaupanje med ljudmi	– Zaupanje med ljudmi
– Trda urejenost kot omejitve	– Mehka urejenost kot avtonomija
– Delitev dela po zmožnostih	– Delitev dela po interesih
– Informiranje – stroji, skladišča znanj	– Informiranje – ljudje, ustvarjalnost
– Procesi kot mehanizem	– Procesi kot sodelovanje
– Nagrajevanje – potrebe	– Spodbujanje – vrednote
– Lastninsko (in pogodbeno) povezovanje	– Interesno (in pogodbeno) povezovanje
– Hitro, trdo spreminjanje urejenosti	– Zvezno, mehko spreminjanje urejenosti

Vir: Tavčar 2009, 315.

Vloga managementa je, da obvladuje vsako organizacijo, obenem interesno skupino ljudi in instrument za doseganje ciljev. Tavčar (2009, 196) uporablja naslednji način pojmovanja dejavnosti managementa:

- načrtovanje in snovanje,
- urejanje in povezovanje,

- poslovodenje in vodenje,
- merjenje in presojanje.

Upravljalci upravljajo delovanje organizacije, poslovodenje upravljajo managerji, izvajanje pa je naloga izvajalcev. Management mora za svoje delo odgovarjati upravljalcem, saj oni določajo in potrjujejo osnove politike, management pa to politiko pod nadzorom upravljalcev izvaja tako, da organizacija dosega zastavljene cilje in njim nadrejene smotre organizacije (Tavčar 2006, 25).

Organizacije obvladujejo zaposlene preko managementa sodelavcev, ostale stvari pa so odvisne od drugih dejavnikov, in sicer od financ, trga, odnosov z javnostjo. Posebna kategorija v organizaciji je management, saj ta na vseh ravneh usmerja in vodi ljudi. Managerji so strokovnjaki, opremljeni z znanjem in izkušnjami (Kralj 2003, 438).

V današnjem spremenljivem okolju mora biti vodenje organizacije sposobno se prilagajati okolju in temeljiti mora na znanju. Management mora aktivno iskati nove možnosti in priložnosti, premišljeno mora tvegati, uvajati spremembe in izboljšave, saj je to zelo pomembno za zagotovitev uspešnosti poslovanja organizacije (Ivanko 2007, 311). Organizacija in management morata prav tako obvladovati tveganja na vseh področjih temeljnih procesov (Kumar Dey, Clegg in Bennet 2010, 282–296).

2.2 Dejavnosti managementa temeljnih procesov

Manager je tisti, ki mora skrbeti za organizacijo proizvodnje, uvajati mora nove postopke in izdelke, odgovoren pa je tudi za uspeh ali propad podjetja, zato postaja sodobni manager odločujoč dejavnik uspešnosti sodobne organizacije (Ivanko 2007, 311).



Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managementa

Vir: Možina idr. 2002, 29.

Instrumentalni vidik planiranja v managementu imenujemo načrtovanje, interesni vidik planiranja pa snovanje. Instrumentalni vidik organiziranja imenujemo urejanje, interesni vidik je povezovanje. Instrumentalni vidik vodenja imenujemo poslovodenje (vodenje poslov), interesni vidik vodenja imenujemo vodenje ljudi (sodelavcev). Instrumentalni vidik nadziranja imenujemo merjenje, interesni vidik pa presojanje (Biloslavo 2006, 18). Funkcije managementa so zelo pomembne za strateško upravljanje organizacije (Bolland 2017, 29–55).

Obvladovanje organizacije je temeljna naloga managerjev. Managerji morajo urejati zadeve v delovanju. Manager je uspešen takrat, ko obvladuje organizacijo na tak način, da dosega ali celo presega pričakovanja vseh udeležencev. Zato je za management obvladovanje organizacije temeljna in odločilna dejavnost. Organizacija ima torej dva vidika, ki se tesno prepletata: instrumentalni oz. dejavnostni vidik. Instrumentalni vidik dojema organizacijo kot instrument, interesni oz. vedenjski vidik dojema organizacijo kot skupnost interesov deležnikov. Organizacija je živ organizem, ki ga tvorijo ljudje in njihovi interesi. Obvladovanje organizacije je predvsem obvladovanje ljudi, torej udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih organizacije. Obvladovanje organizacije kot instrumenta je bolj razporejanje sredstev, določanje urejenosti, gospodarjenja in trženja (Biloslavo 2006, 27–28).

Organizacija deluje ob različnih interesih udeležencev, ki se lahko skladajo ali razlikujejo, zato naj bo delež ciljev udeležencev v skupnih interesih organizacije sorazmeren razmerju njihovih zmožnosti in zavzetosti za vplivanje na organizacijo (Tavčar 2000, 79).

Management je uspešen takrat, ko prinaša organizaciji uspešno poslovanje in odlične rezultate poslovanja. Od managementa je odvisno delovanje celotne organizacije. Management bo uspel takrat, ko bo prisluhnil zaposlenim, sposoben mora biti sprejemati spremembe in biti vedno aktiven. Management spodbuja razvoj organizacije. Spoznali smo, da za konkurenčnost organizacije ni dovolj samo tehnologija in da so ključnega pomena sodelavci, ki v organizacijo vlagajo znanje.

Preglednica 2: Pojmovanje dejavnosti managementa z instrumentalnega in interesnega vidika

<i>Organizacija kot instrument</i>	<i>Organizacija kot organizem</i>
– načrtovanje	– snovanje
– urejanje	– povezovanje
– poslovodenje	– vodenje
– merjenje	– presojanje

Vir: Tavčar 2009, 24.

V vsaki organizaciji nastopa instrumentalni (trdi, mehanski, togi) in hkrati interesni (mehki, organski, dinamični) vidik, ne glede na velikost, panogo ali vrsto organizacije. Od uravnoveženosti teh dveh vidikov je odvisna dolgoročna uspešnost poslovanja. To se odraža v vseh štirih temeljnih dejavnostih managementa (v planiranju, organiziranju, vodenju,

nadziranju) (Gošnik 2018, 13).

2.2.1 Načrtovanje in snovanje

Prva stopnja v obvladovanju je načrtovanje, ki je razumski in ustvarjalni proces. Načrtovanje mora biti podrobno in vseobsežno, da organizacije ne prehitijo boljše pripravljene tekme. Načrtovanje prinaša velike stroške, zato mora organizacija v prvi vrsti poskrbeti za sredstva (Biloslavo 2006, 39-42). Brez načrtovanja organizacija nima prihodnosti (Tavčar 2009, 115).

Pred načrtovanjem bi morali vselej navajati snovanje, saj je snovanje ustvarjalno, značilno pa je za organizacijo kot organizem, medtem ko je načrtovanje izvajalno in zato značilno predvsem za organizacijo kot instrument. Načrtovanje daleč v prihodnost je manj zanesljivo. Dejavnost organizacije mora biti uspešna in učinkovita ter delovati po temeljnih zmožnostih in konkurenčnosti proizvodov (Tavčar 2006, 111–113).

Funkcija načrtovanja in snovanja je naloga vršnega managementa. Načrtuje se dosego ciljev in razporejanje sredstev za dosego le-tega. V planiranju se opredelijo poslanstvo in strateški cilji. V planiranje so vključeni tudi politika, predračuni, postopki, načrti in različni programi. Z načrtovanjem in snovanjem se kombinira poslovanje organizacije. Cilje se določi z razpoložljivimi sredstvi. Nova paradigma planiranja je decentralizirano planiranje, v katerega so vključeni vsi zaposleni (Dimovski in Penger 2008, 41–47).

V skupku dejavnosti za planiranje organizacija določa in snuje okvire politike, planira razvoj ter tekoče poslovanje, določa cilje podjetja za dobre poslovne izide, ugotavlja potrebe po sredstvih in kadrih. Organizacija cilje določa v okvirih temeljnih ciljev, planskih ciljev (strateških in izvajalnih) vse do določitve konkretnih nalog za izvedbo in doseganje izidov. Organizacija mora biti za snovanje in kasnejše planiranje ustrezno informirana o okolju podjetja (Kralj 2003, 396–397).

2.2.2 Urejanje in povezovanje

Organizacija je urejena z razporejanjem pristojnosti in odgovornosti, ki omogočata delegiranje. Urejenost organizacije se deli na dva dela, in sicer na funkcijsko in procesno urejenost. Strokovnost funkcij naj podpira učinkovitost procesov. Tradicionalna funkcijska urejenost organizacije temelji na mehanističnem pristopu. Delavci so v tem pristopu omejeni in nezanesljivi in so pod stalnim nadzorom managementa. V procesni urejenosti pa opravlja vsaka skupina sodelavcev osnovno dejavnost organizacije. Oba vidika, funkcijski in procesni, sta dve skrajnosti, vendar sta oba pomembna za učinkovito in uspešno delovanje organizacije (Tavčar 2006, 254–257).

Urejenost je temeljni instrument, s katerim lastniki in managerji obvladujejo organizacijo. Ta

je uspešna le, če v njej ljudje delujejo složno vsi skupaj za doseganje zastavljenih ciljev. Organizacija skuša doseči takšno urejenost, da bi odločitve iz vedenja in delovanja ljudi vodile k učinkovitemu in uspešnemu doseganju ciljev organizacije. Urejenost organizacije naj vpliva predvsem na rutinske odločitve sodelavcev in tudi na njihovo delovanje. V dobro urejeni organizaciji imajo sodelavci več samostojnosti delovanja, vendar ne v pretirani urejenosti, kjer lahko pride do okostenelosti organizacije (Biloslavo 2006, 196–197).

Organiziranje pomeni urejanje organizacije, njenega delovanja in medsebojnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Dejavnost v organiziranju pomeni tudi koordiniranje in usklajevanje. Usklajevati je potrebno prostorske, gmotne, časovne, vedenjske in interesne vidike vloženih sredstev, tokov in izidov pa tudi struktur s cilji (Kralj 2003, 418).

Udeleženci so močnejši in vplivnejši, če se povezujejo med seboj. Pomembno je povezovanje tako znotraj organizacije kot povezovanje v zunanjih okoljih. Pomembne povezave so lahko tudi med notranjimi in zunanjimi udeleženci (Tavčar 2006, 261).

2.2.3 Poslovođenje in vodenje

Tavčar (2006, 325) pravi, da poslovođenje in vodenje udejanjata strategije in cilje, ki so bili načrtovani in snovani s strani managementa. Pri tem je pomembna urejenost organizacije z delitvijo dela, pristojnosti in odgovornosti. Organizacija mora obvladati sredstva, kot so kapital, delo in znanje. Poslovođenje in vodenje potekata v sedanosti, zato obsegata dejavnosti v okviru tekoče politike organizacije. Dejavnost poteka v okviru temeljne dejavnosti, opredeljene v temeljni politiki in izvaja razvojno politiko.

Vodenje pomeni vplivanje na ljudi v organizaciji z vidika interesov. Ta naj dolgoročno stremi k uspešnemu doseganju ciljev (Tavčar 2005, 16). Vodenje močno vpliva tudi na motivacijo zaposlenih. Sodelavci naj ustvarjajo skupno organizacijsko kulturo in vrednote. Vodenje torej pomeni proces sprožanja akcij, motiviranja, komuniciranja in kadrovanja (Dimovski in Penger 2008, 11).

Od ljudi in njihovega dela je odvisen izid poslovanja organizacije. Podjetje obvladuje zaposlene preko managementa sodelavcev (Kralj 2013, 438). Vodenje kot naloga managementa mora ustrezno vplivati na zaposlene, jih motivirati in pravilno usmerjati, da ti opravljajo svoje delo skladno s smotri in cilji organizacije. Management vodi ljudi in posle. Managerji morajo biti dobri voditelji, da jim zaposleni sledijo (Kralj 2003, 443).

2.2.4 Merjenje in presojanje

Merjenje in presojanje sta zelo pomembna pri obvladovanju organizacije, v kombinaciji s popravnim ukrepanjem. Merjenje je sestavina koncepta poslovođenja organizacije kot

instrumenta. Ugotavlja in določa se, koliko dogovorjenih enot kaj obsega in vsebuje. Presojanje pa je sestavina koncepta vodenja organizacije kot organizma. Presojati pomeni s podrobno raziskavo podatkov in dejstev priti do neke ugotovitve. Merjenje v instrumentalnem pristopu poteka v vzdušju nezaupanja, medtem ko v interesnem pristopu presojanje poteka v vzdušju zaupanja. Najbolj zanesljivo bi bilo objektivno merjenje. Merjenje in presojanje lahko potekata v preteklost, sedanost in v prihodnost. Usmerjeno je tudi v prihodnost z namenom odpravljanja potreb po popravljanju smeri ali obsega delovanja (Tavčar 2006, 471–473).

V literaturi je uporabljeno več imenovanj za merjenje in presojanje. Ti izrazi so lahko nadziranje, kontroliranje, revidiranje, izvajalsko nadziranje, merjenje in presojanje. V tej dejavnosti se presoja pravilnost planiranja in izvajanja. S tega vidika gledajo tisti, ki o tem odločajo. Po drugi strani pa ti odpravljajo ugotovljene nepravilnosti. Pomen nadziranja je ugotavljanje, ali je nekaj pravilno v primerjavi z nekim merilom, s katerim presojamo. Po tem je razvidno, kako ustrezno ukrepati za izboljšanje. Nadziranje omogoča usmerjanje k želenim ciljem, izvedbi nalog ter popravljanjem. Možno pa je tudi presojanje pravilnosti planov (Kralj 2003, 454–455).

Organizacije lahko preučujemo z različnih zornih kotov, nas pa zanimata predvsem instrumentalni in interesni vidik organizacij. Zanimajo nas temeljne dejavnosti z vidika instrumentalnosti in interesa. Zato v nadaljevanju podrobno predstavljamo ta dva vidika delovanja organizacij.

3 INSTRUMENTALNI IN INTERESNI VIDIK ORGANIZACIJE IN TEMELJNE DEJAVNOSTI MANAGEMENTA

V tem poglavju bomo podrobno predstavili vse štiri temeljne dejavnosti managementa v dveh pristopih, in sicer v instrumentalnem vidiku organizacije in interesnem vidiku organizacije. Predstavili bomo tudi, kako deluje organizacija kot stroj in kako kot organizem.

3.1 Instrumentalni vidik organizacije - organizacija kot stroj

Organizacija je z vidika ustanoviteljev in deležnikov uspešna takrat, ko ustreza namenu oz. če dosega cilje, ki so si jih zastavili. Namen pridobitnih organizacij je povečevanje premoženja lastnikov. Za deležnike je organizacija predvsem instrument za doseganje ciljev, sredstvo za povečevanje premoženja, zato so managerji le del tega instrumenta, ki opravljajo svojo nalogo in od tega hočejo kar največje možne koristi. Managerji v prvi vrsti gledajo na svoje interese, šele nato na interese deležnikov. Odločanje je zelo pomembna dejavnost managerjev. Organizacija, obravnavana kot instrument, je zelo nezaupljiva do managerjev, zato bi naj deležniki še toliko bolj nadzirali njihovo delovanje. Odločanje je avtoritativno, pristop je racionalni, ki naj ne temelji na čustvih. Odločitve so rutinske s predvidljivim izidom, določene so vnaprej, odločanje je učinkovito in hitro. Z racionalnim analiziranjem in odločanjem je mogoče obvladovati samo enostavne zadeve, ne pa kompleksnih, saj organizacija ni stroj, temveč kompleksen organizem. Instrumentalni pristop predpostavlja, da je organizacija podobna stroju ali napravi. Interes deležnikov in temeljna vrednota sta v instrumentalni organizaciji premoženje in dolgoročno povečevanje tega premoženja. Njihova kultura je manj naklonjena tveganju, discipliniranost in marljivost bi naj bili prevladujoči vrednoti zaposlenih. Za interese sodelavcev, ki niso neposredno povezani z delovanjem organizacije, imajo deležniki in zato management malo posluha. Takšna organizacija snuje takšno vizijo, ki upošteva predvsem interese deležnikov (Tavčar 2006, 79–88).

»Organizacije, organizirane kot instrument za doseganje ciljev, so postavljene pred dejstvo, da je za uspešno delovanje potrebno veliko več kot le kapital, sredstva in delovna sila,« pravi Kostanjevec (2010, 491).

3.1.1 Načrtovanje

Planiranje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem vidiku imenujemo načrtovanje.

Načrtovanje v instrumentalnem vidiku obsega cilje in strategijo. Ta funkcija obsega načrtovanje dejavnosti, urejenosti in sredstev (Tavčar 2006, 183). V dejavnost načrtovanja je zajeto predvidevanje razvoja, organizacijska vizija, strategije, cilji ter opredelitev delovnih ciljev (Možina idr. 2000, 43). Načrtovanje je eden izmed predpogojev za obvladovanje organizacije. Koncept načrtovanja obravnava organizacijo predvsem kot instrument za doseganje

zastavljenih ciljev, ki pa se skladajo z interesi deležnikov organizacije. Načrtovanje je predvsem kvantitativne narave. Pristop je večinoma determinističen, na kompleksnost se odziva s podrobnim načrtovanjem. Načrtovanje se osredotoča na organizacijo, vplive iz okolja jemlje kot motnje. Celotno načrtovanje pa temelji na interesih deležnikov, ki jim podreja interese drugih udeležencev organizacije. Iz teh interesov nato sledi vizija organizacije, iz nje smotri in cilji. Načrtovanje je naloga managerjev, vendar pod nenehnim nadzorom deležnikov. Deležniki ne zaupajo managerjem. Načrtovanje obravnava organizacijo s tehnokratskega stališča, to pomeni, da gleda na organizacijo kot na instrument ali napravo. Načrtovanje je usmerjeno k temeljnemu cilju oz. povečevanju premoženja deležnikov. Managerji so odgovorni za izpolnjevanja vsebinskih in terminskih nalog, prav tako pa za tveganja, ki jih pri tem sprejemajo (Tavčar 2006, 183–186).

Načrtovanje vsebuje vse, razen snovanja strategij. Logično načrtovanje temelji na t. i. trdih informacijah, materialnih dejstvih ter podatkih. Te pa so revne, saj obsegajo le ekonomske in kvantitativne dejavnike (Biloslavo 2006, 52).

Načrtovanje je tisto managersko orodje, ki je potrebno za sistematičen pristop do napovedovanja iz kvalitativnega in kvantitativnega vidika. Na ta način se napovedujejo bodoči dogodki, po drugi strani pa se izogibajo morebitnim problemom, ki bi lahko nastali na poti do uresničevanja poslanstva, ciljev in vizije organizacije (Možina, Bernik in Svetic 2004, 50).

Načrtovanje je prva stopnja v obvladovanju organizacije. Načrtovanje velja za manj ali bolj oddaljeno prihodnost. Racionalno analiziranje omogoča predvidevanja bližnjih dogajanj, ko so okoliščine bolj ali manj še enake sedanjim. Formalizirano načrtovanje ne zmore ustvarjalnih in intuitivnih procesov (Biloslavo 2006, 39).

Preglednica 3: Primeri meril uspešnosti

<i>Področje merjenja</i>	<i>Merilo uspešnosti</i>
Donosi	<ul style="list-style-type: none"> – celotni prihodek, kosmati dobiček, čisti dobiček – dobiček pred dajatvami, dobiček po dajatvah
Rentabilnost	<ul style="list-style-type: none"> – rentabilnost vseh sredstev, rentabilnost kapitala, rentabilnost poslovnega sklada – rast dividend na delnico – neto sedanja vrednost donosa – rast knjižne vrednosti, rast tržne vrednosti, rast razmerja tržne in knjižne vrednosti
Produktivnost	<ul style="list-style-type: none"> – produktivnost živega dela – produktivnost sredstev (kapitala)
Ekonomičnost	<ul style="list-style-type: none"> – potroški sredstev – uporaba sredstev

se nadaljuje

<i>Področje merjenja</i>	<i>Merilo uspešnosti</i>
Tržnost	– konkurenčnost v nabavljanju – konkurenčnost v prodajanju
Prožnost	– prilagodljivost na različna okolja in na spreminjanje okolij – vplivanje čez meje okolij, spreminjanje okolij
Uglednost	– poslovna kakovost in zanesljivost – podoba podjetja v javnosti in pred vplivnimi dejavniki
Kakovost življenja sodelavcev	– delovni pogoji in varnost – varnost zaposlitve – druge koristi: izobraževanje, zdravstveno in pokojninsko varstvo – osebni razvoj: priložnosti, oblike, hitrost napredovanja

Vir: Tavčar 2009, 124.

Načrtovanje politike v instrumentalnem pristopu organizacije mora določiti količinske in vsekakor merljive cilje. Managerji imajo obveznost, da dosejajo cilje, ki jih lastniki oz. ustanovitelji ves čas kritično spremljajo preko nadzornega sveta ali podobnega organa. Načrtovanje ciljev organizacije je podrejeno viziji organizacije, ki pa je rezultanta interesov pomembnih udeležencev. Načrtovanje strategije organizacije zajema načrtovanje dejavnosti, sredstev in urejenosti (Tavčar 2006, 187–190).

Načrtovanje dejavnosti pomeni načrtovanje osnovne dejavnosti, v kateri je zajeto snovanje na kratek rok. Snujejo se novi programi in izvajajo se obstoječi programi. Načrtovanje in udejanjanje proizvodov, ki so novi, temeljita na zadostnih finančnih sredstvih, na sposobnih strokovnjakih ter na obsežnih in lahko pristopnih informacijskih skladiščih. Tveganje pri konkurentih skuša organizacija omejiti s pravnimi sredstvi. Izvajanje storitev se osredotoča na kratkoročno učinkovitost, na tehnologije. Načrtovanje trženja izdelka temelji na t. i. proizvodnem konceptu, ki temelji na spremljanju, analiziranju in segmentiranju tržišča in na napovedovanju prodaje (Tavčar 2006, 187–190).

Načrtovanje sredstev temelji na tradicionalni ekonomiki podjetja. Deležniki opredeljujejo predvsem deleže vrste sredstev, ki so temelj delovanja organizacije. Ta sredstva zajemajo kapital, znanje in fizično delo. Organizacija je opredeljena kot naložba kapitala. Sredstva so v instrumentalnem vidiku organizacije opredeljena kot temeljna zmožnost organizacije. Sodelavci so obravnavani kot delovna sila, ki je obravnavana kot najdražje in najbolj negotovo sredstvo, zato jo kaže nadomestiti s stroji. Razvojna strategija zajema razporeditev nematerialnih in materialnih sredstev pa tudi priskrba le-teh. V ospredju strategije sta ekonomičnost in produktivnost. Sodelovanje med organizacijo in dobavitelji sredstev temelji predvsem na pogodbah in lastništvu, ne pa na zaupanju (Tavčar 2006, 191–192).

Načrtovanje urejenosti je orodje za izvajanje strategije. Temeljni smoter urejanja je povečevanje produktivnosti in zmanjševanje tveganj zaradi nezaupanja sodelavcem. Za to je značilno normiranje, ki zadeva delitev dela in odgovornosti. Omejeno je samovoljno delovanje

sodelavcev, saj jih urejenost usmerja v kar največjo produktivnost. Načrtovanje je zato zelo tesno povezano z nadziranjem (Tavčar 2006, 190).

Pri načrtovanju morajo biti temeljito opredeljeni etapni ter končni cilji. Vse poslovne cilje je na koncu treba pretvoriti v številke, tako da dobimo celo merilo kvalitete (Tracy 1999, 89). Pri načrtovanju je več poudarka na kapitalnem povečevanju premoženja kot na učinkovitost drugih procesov. Zanimarjajo se interesi zaposlenih in njihovo zadovoljstvo (Adams, Bourne in Neely 2004, 23–30).

Temeljni predpogoj za uspešnost organizacije je konkurenčnost. Proizvodi naj bodo za odjemalce privlačnejši kot proizvodi konkurentov. Izrabljajo naj obstoječe programe, ki zagotavljajo konkurenčnost do uvedbe novih. Načrtovanje torej nujno obsega spreminjanje, ki pa porablja zmožnosti in prinaša tveganje. Donosnost je v obdobju spreminjanja slabša, zato je potrebno spremembe odpraviti hitro. Večje tveganje pa po drugi strani lahko prinaša večje obete in uspešnost (Tavčar 2009, 189). Koncept načrtovanja izhaja iz miselnosti managementa v velikih industrijskih podjetjih, ki so prva občutila potrebo po načrtovanju kot sredstvu za obvladovanje vse večje kompleksnosti lastnega delovanja (Tavčar 2009, 190).

Cilji pri načrtovanju so dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni. Dolgoročni cilji (smotri) so interesi deležnikov, zato je najpomembnejša največja donosnost kapitala. Srednjeročni cilji so podrobnejši in so podrejeni dolgoročnim ciljem (smotrom). Ti po navadi obsegajo uspešno poslovanje organizacije z obstoječimi programi in uspešno ustvarjanje novih programov za prihodnjo uspešnost. Kratkoročni cilji so še podrobnejši in podrejeni srednjeročnim ciljem. Zadevajo dosežke na področju snovanja novih programov, proizvodnje izdelkov in storitev v obstoječih programih, trženje izdelkov in storitev ter pridobivanje in porabljanje sredstev (Tavčar 2009, 192).

Povzetek načrtovanja v organizaciji kot instrumenta po Tavčarju (2009, 182–184):

- kvantitativno načrtovanje;
- načrtovanje je naloga managerjev pod nadzorom deležnikov;
- vizija je rezultanta interesov deležnikov, predvsem povečevanja premoženja;
- merila so količinska, zlasti finančna;
- ključne zmožnosti so kapital, finančna sredstva;
- osnovna dejavnost organizacije je portfelj kar najbolj trajno donosnih programov;
- kakovost je stopnja ustreznosti izdelkov in storitev splošnim standardom;
- inoviranje je strukturiran proces ustvarjanja novih proizvodov;
- proizvodnje je ekonomičen, produktiven in normiran proces izdelovanja standardnih izdelkov in izvajanja storitev;
- trženje je menjalni proces;
- načrtovanje obsega načrtovanje finančnih in denarnih tokov, oskrbovanja s proizvodnimi dejavniki ter tehnologije; to je temelj učinkovitosti in gospodarnosti;

- načrtovanje finančnih sredstev obsega predvsem finančne tokove, rentabilnost in dobičkonosnost;
- materialna sredstva so načrtovana podrobno in racionalno;
- načrtovanje nematerialnih sredstev stremi k pridobivanju znanja s tržišča;
- načrtovanje delovne sile temelji predvsem na predvidenih potrebah in ponudbi na tržišču, stremi k ekonomiki in najnižjim stroškom dela;
- razvijanje managerjev je tvegan in drag proces, zato ima prednost priskrbovanje na tržišču.

3.1.2 Urejanje

Organiziranje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem vidiku imenujemo urejanje.

Urejanje organizacije je urejanje delovanja zaposlenih, ki so usmerjeni v disciplinirano in učinkovito delovanje. Urejenost organizacije kot instrumenta izhaja iz koncepta nezaupanja do zaposlenih, zato je značilna visoka stopnja avtoritarnega vodenja, formalnosti, normiranja in zapisovanja (kodificiranja). Ker instrumentalni vidik temelji na nezaupanju do zaposlenih, zaposleni med seboj tekmujejo v borbi za spodbude in napredovanje, zato je manj verjetnosti, da bi med seboj sodelovali. Med seboj tekmujejo organizacije, ki si delijo vodilno vlogo na tržišču. Organizacija mora biti konkurenčna in imeti moč za prevlado nad tekmeci. V instrumentalnem vidiku prevladuje lastninsko in urejeno pogodbeno povezovanje (Tavčar 2006, 289–290). Upošteva tudi vire vplivov v zunanjem okolju: partnerji, konkurenti, ustanove ... (Tavčar 2009, 233–237).

Preglednica 4: Vloge konkurentov na tržišču

<i>Vloga</i>	<i>Značilnosti</i>
<i>Vodja tržišča</i> – konkurent, ki ima vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada.	Je najmočnejši med konkurenti zaradi svoje tržne ponudbe ali pa zaradi drugih dejavnikov, ki mu dajejo monopolen položaj na tržišču.
<i>Tekmeci</i> – tekmujejo za vodilno vlogo z vodjo tržišča.	Po moči običajno ne zaostajajo kaj prida za vodjo, odločili pa so se, da se z njim spopadajo in skušajo osvojiti vodstvo. Tekmovanje porablja sredstva in izčrpava.
<i>Sledilci</i> – delujejo ob vodji in tekmecih, vendar jih skušajo le malo motiti.	Delujejo na tržišču v senci vodje in tekmecev, prepuščajo jim oranje ledine, ki sicer prinaša nadpovprečno uspešnost, terja pa večjo porabo sredstev in tveganje.
<i>Specialisti (nišerji)</i> – delujejo v segmentih tržišča, ki so za večje konkurente premajhni.	Strategijo diferenciranja ponudbe običajno kombinirajo z osredotočenim trženjem. So spodbuda panoge: tvegajo in poskušajo, pogosto ne uspejo, pravni red večine držav jih varuje.

Vir: Tavčar 2009, 160.

V organizacijah, ki so mehanistične narave, so zelo jasno opredeljeni procesi in strukture, zato se na vsakem delovnem mestu ve, kaj kdo dela in kako ter kdo je za kaj odgovoren (Bavec in

Manzin 2012, 50).

Z razporejanjem pristojnosti in odgovornosti urejanje omogoča delegiranje – z delitvijo dela združuje za posamezne dejavnosti usposobljene sodelavce v funkcijske enote organizacije. V menjalnih procesih se organizacija ne dokazuje z delegiranjem in s strokovnostjo funkcijskih enot, temveč s koristmi, ki jih daje vplivnim udeležencem. Organizacija mora izvajanju osnovnih dejavnosti dodati vrednost, zato naj bo to učinkovit in dinamičen proces. Procesi zadevajo vse temeljne dejavnosti managementa (Tavčar 2009, 260–261).

Funkcijska in procesna urejenost organizacije sta si dva nasprotujoča koncepta, ki se v dobro urejeni organizaciji tudi prepletata in podpirata. Strokovnost funkcij naj podpira učinkovitost procesov; procesi podpirajo učinkovitost, funkcije pa vsebino osnovne dejavnosti organizacije. Procesi imajo samoumevno prednost, saj je potrebno naloge in naročila hitro in učinkovito opraviti. Ko organizacija zraste, je nujna delitev dela, zato nastanejo funkcije, ki učinkovitosti dodajo strokovnost (Tavčar 2009, 261). Tradicionalna funkcijska urejenost organizacije temelji na mehanističnem pristopu, kar pomeni, da so delavci omejeni in nezanesljivi, management naj jih nenehno nadzira in usmerja. Delo je razdrobljeno na drobne naloge, procesi so dragi in togi, polni napak. Oba vidika, funkcijska in procesna urejenost, sta pomembna za učinkovito in uspešno delovanje. V čisti procesni urejenosti so sodelavci v skupini podrejeni managementu procesa (Tavčar 2009, 261).

Delitev dela temelji na zmožnostih in formalni izobraženosti, specializaciji in strokovnosti zaposlenih. Delitev pristojnosti in odgovornosti izhaja iz nezaupanja do zaposlenih. Vsak manager je objektivno odgovoren za vse delovanje podrejenih zaposlenih. Centralizirana in avtoritativna urejenost omogoča hitro odločanje, vendar je toga in malo sprejemljiva za spremembe (Tavčar 2006, 291).

Povzetek urejanja v organizaciji kot instrumenta po Tavčarju (2009, 288–291):

- pomembno je povečevanje produktivnosti in strokovnosti, razporejanje po potrebah in ne po interesih;
- centraliziranost, delegiranje odgovornostnim enotam, obvladovanje, discipliniranje in nadziranje zaposlenih, avtoritativnost in nezaupanje, sankcije za preseganje pooblastil;
- okolje je organizaciji neprijazno, agresivno, birokratsko;
- rutinsko odločanje, toga pravila: pravila o načrtovanju, informiranju, gospodarjenju;
- procesna urejenost kot formalno sredstvo proti togosti organizacije kot instrumentu;
- vztrajanje na funkcijski urejenosti zaradi strokovnosti in jasne hierarhične odgovornosti: zagotavljanje učinkovitosti procesov z nadziranjem in avtoritativnimi intervencijami;
- managerji imajo boljši pregled nad delovanjem zaposlenih;
- za zaposlene pomeni procesna urejenost večje delovne obremenitve, večja tveganja in izpostavljenost avtoritativnosti;
- zaveznitva so direktivna;

- zavzeto sodelovanje zaposlenih je obveznost, ki izhaja iz odločitev managementa ali deležnikov;
- osebni ali skupinski interesi so motilni dejavnik;
- zunanja zaveznitva temeljijo na nezaupanju;
- prevladuje pogodbeno in lastninsko povezovanje;
- notranja zaveznitva potekajo v okviru delovnega razmerja;
- smotri so predvsem povečevanje kapitalske moči, pridobivanja inovacij, proizvodnih zmogljivosti, širine in globine osnovne dejavnosti, obvladovanja tržišč;
- snovanje in izbiranje lastninskih povezav opravljajo deležniki;
- izvajanje povezovanja je v okviru usmeritev deležnikov naloga managerjev, bistveni sta učinkovitost in uspešnost.

3.1.3 Poslovođenje

Vodenje kot del dejavnosti v instrumentalnem vidiku imenujemo poslovođenje zaradi osredotočanja na posle.

Poslovođenje je obvladovanje organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev deležnikov. »Poslovođenje udejanja cilje in strategije za doseganje ciljev, ki jih je načrtoval in snoval management, predvsem v skladu z interesi deležnikov (ustanoviteljev),« pravi Tavčar (2006, 431). Poslovođenje poteka le v sedanosti, ki obsega dejavnosti, urejenost in sredstva v okviru tekoče politike organizacije. Vodenje je avtoritativno, zaposleni so obravnavani kot sredstva za doseganje ciljev. Za pošteno plačilo mora biti njihovo delovanje disciplinirano in učinkovito. Vsebina je kvantitativna. Rutinsko odločanje je jedro managementa, saj prinaša najmanj tveganja. Management stremi k idealnemu racionalnemu odločanju, ki naj maksimira doseganje ciljev (Tavčar 2006, 431–432).

Gospodarjenje s finančnimi sredstvi

Z vidika poslovođenja sta pomembna trajna plačilna sposobnost ter ekonomski pristop, saj je to merilo za uspešnost poslovanja. Pomembno je povečevanje vrednosti premoženja. To se izraža v ustvarjenem dobičku, iz katerega si lastniki izplačajo deleže. Izraža se tudi v rasti vrednosti deležev lastnikov v organizaciji. Podjetje mora ustvarjati dobiček, ne more pa začeti poslovati brez vloženih zadostnih finančnih sredstev. Podjetje mora biti plačilno sposobno. Gospodarjenje s finančnimi sredstvi naj bo usmerjeno predvsem v rentabilnost kapitala oz. premoženja deležnikov (Tavčar 2009, 362, 365).

Gospodarjenje s sredstvi

Produktivnost in ekonomičnost sta pokazatelj učinkovitosti in uspešnosti delovanja

organizacije. Pri proizvodnji snovnih izdelkov je pomembno uravnavanje materialnih tokov za izognitev nekoristnega kopičenja zalog (Tavčar 2009, 369).

Urejenost organizacije enostransko in avtoritarno določa predvsem vršni management. Cilji so ekonomičnost in produktivnost delovanja organizacije ter discipliniranost zaposlenih. Rutinsko odločanje je disciplinirano in preprečuje interesno obnašanje. Ravnanje s sredstvi naj bo racionalno, ekonomično in odgovorno. Prevladujejo naj finančne presoje, učinkovita logistika in racionalne zaloge. Zaposleni so predvsem sredstva, ki omogočajo učinkovito delovanje organizacije, legitimni so le interesi iz delovnega razmerja. Vodenje uporablja predvsem položajno moč. Usklajevanje nasprotij poteka na silo, s kompromisom ali tekmovanjem. Komuniciranje kot vodenje služi prejemanju naročil nadrejenih in naročanju podrejenim pa informiranju in pogajanjem na tržišču (Tavčar 2009, 434–437).

Obvladovanje organizacije in urejanje zadev

Poslovanje organizacije kot instrumenta obsega dejavnosti predvsem kvantitativne vsebine. Opira se na kar najbolj popolno informatiko, na računovodsko načrtovanje in na sistem kontrolinga. Finančni kazalniki so učinkovita sredstva za obvladovanje tekoče dejavnosti. Organizacija se osredinja predvsem na sestavine, ki so trde narave, t. i. trde sestavine, na obvladovanje sredstev v inoviranju ter obvladovanju zaposlenih kot delovne sile. Organizacija, v kateri prevladuje instrumentalni vidik, je počasna pri usvajanju novosti že zaradi nujnih tveganj, ki jih novosti prinašajo. Zato se bolj malo ukvarjajo z ustvarjanjem novih zamisli. Organizacija se pri obvladovanju trženja osredinja na merljive značilnosti (demografske, ekonomske itd.). Snovanje tržne ponudbe izhaja iz tradicionalnega in manipulativnega koncepta trženja, naravnano je bolj na interese dobaviteljev kot na koristi za odjemalce. Zavzetega dolgoročnega sodelovanja je malo, saj nezaupanje velja tudi do odjemalcev. Za obvladovanje organizacije pa je zelo pomembna urejenost, ki odvrta zaposlene od obnašanja po osebnih interesih, temveč jih usmerja v disciplinirano delovanje. Finančni ukrepi večinoma zagotavljajo trajno likvidnost in solventnost organizacije, s politiko zavarovanja terjatev uveljavlja bolj ali manj tvegan koncept delovanja (Tavčar 2009, 442–445).

Obvladovanje zaposlenih

Zaposleni so v konceptu organizacije kot instrumenta predvsem sredstvo, delovna sila. Ker je znanje ključna sestavina uspešnosti, skušajo organizacije zaradi nezaupanja preprečevati odtekanje znanja tako, da varovanje znanja podrobno normirajo, kodificirajo, vključijo varovanje znanja v pogodbe o zaposlitvi ipd. Management spodbuja zaposlene s pozitivnimi nagradami in negativnimi kaznimi, interesi pa so legitimni samo v okviru delovnega razmerja. Spodbujanje obsega pozitivne nagrade in negativne kazni. Prve spodbujajo zaposlene k zaželenemu delovanju, druge pa jih odvrta od nezaželenega. Nasprotja skuša management

urejati avtoritativno, pogosto je manipuliranje z bolj ali manj nasilnimi prijemi. Spodbujanje velja predvsem kratkoročnim in minljivim potrebam zaposlenih. Pritisk na spreminjanje vrednot proži odpor, kar zmanjšuje zavzetost, učinkovitost in ustvarjalnost sodelavcev (Tavčar 2009, 445–446).

Komuniciranje v poslovanju

Komuniciranje je namenjeno predvsem naročanju, kaj naj zaposleni počnejo, in usklajevanju njihovih interesov z interesi organizacije. Kakovostno komuniciranje je predvsem racionalno in učinkovito, odvisno od motenj, ki nastajajo pri kodiranju in dekodiranju sporočil ter prenosu teh sporočil po komunikacijski poti. Pisno sporočanje ima prednost pred govornim. Komuniciranje je avtoritativno, odraža moč položaja nadrejenih (Tavčar 2009, 448–449).

Povzetek poslovanja v organizaciji kot instrumenta po Tavčarju (2009, 434–437):

- poslovanje je sestavina tekoče politike v organizaciji, izvajajo se obstoječi programi, snuje se tudi nekaj novih programov;
- obvladovanje organizacije je bolj popravno kot preprečevalno, racionalno, normativno;
- obvladovanje zaposlenih je formalizirano, normativno in avtoritativno;
- odločitve so rutinske in analize;
- inoviranje temelji na predvidevanju presežka koristi nad vložki ob omejenem tveganju, temeljne zmožnosti so predvsem sredstva;
- proizvodnja izdelkov in storitev temelji na sprotni produktivnosti in ekonomičnosti, stroški preverjanja kakovosti morajo biti manjši od prirastka koristi;
- cilji so produktivnost in ekonomičnost delovanja organizacije ter discipliniranost zaposlenih;
- pravila za rutinsko odločanje služijo discipliniranju zaposlenih in preprečevanju interesnega obnašanja;
- gospodarjenje s finančnimi sredstvi naj bo usmerjeno predvsem v rentabilnost kapitala (premoženja deležnikov);
- legitimni so le interesi iz delovnega razmerja;
- spodbujanje je materialno in kratkoročno, obsega nagrade in kazni;
- vodenje uporablja predvsem položajno moč, moč nagrajevanja in kaznovanja ter neetične oblike vplivanja in manipuliranja;
- vodenje je avtoritarno, temelji na naročanju;
- razmerja temeljijo na racionalnosti in nezaupanju, zaupljivost vodi v škodljivo familiarnost;
- zaposleni so delovna sila, dosegljiva na tržišču;
- sodelavci naj si osebni razvoj krojijo sami;
- komuniciranje kot vodenje služi prejemanju naročil nadrejenih in poročanju podrejenim pa informiranju in pogajanju na tržišču.

3.1.4 Merjenje

Nadziranje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem vidiku imenujemo merjenje.

Merjenje v organizaciji kot instrumentu je kvantitativno, ki služi predvsem koristim deležnikov (lastnikov, ustanoviteljev) organizacije. Merjenje služi varovanju organizacije pred poslovnimi in drugimi tveganji. Merjenje uspešnosti podjetja temelji na ekonomiki, ki obsega učinkovitost in uspešnost podjetja. Učinkovitost obsega produktivnost delovnih sredstev ter ekonomičnost potroškov, uspešnost pa obsega tržnost podjetja kot konkurenčnost ter prožnost podjetja kot prilagajanje na zunanja okolja in kot vplivanje na ta okolja (Tavčar 2006, 501). Ko se presoja uspešnost organizacije in managementa, se upošteva stopnja zadovoljstva vplivnih udeležencev pri menjalnih razmerjih. Organizacija, ki je v prednosti pred tekmeci, je praviloma uspešna (Biloslavo 2006, 44).

Produktivnost je opredeljena kot produktivnost delovnih sredstev in kot produktivnost dela. Pomembna je raba visoke tehnologije in človeškega znanja. Izidi produktivnosti so večji učinki v krajšem času. Ekonomičnost se nanaša na gospodarno ravnanje s sredstvi in delom, pomeni pa večje učinke ob čim manjših potroških (Kralj 2003, 202).

Tržnost je nabavna in prodajna konkurenčnost podjetja, ki temelji na primerjalnih prednostih podjetja ob njegovih konkurentih in trženjskih partnerjih. Prožnost je sposobnost podjetja, da se odziva ali vpliva na tržno okolje in tudi na vsa ostala okolja in dejavnike (Kralj 2003, 202–203).

Merjenje je kot temelj nadziranja dolžnost managerjev, velik del merjenja pa opravlja tudi računovodstvo. Merjenje v organizaciji kot instrumentu je kar se da objektivno, togo, vztraja pri veljavnih merilih za učinkovitost in uspešnost. Ker velja splošno nezaupanje, bi bilo smiselno nenehno merjenje, podprto z merilno in komunikacijsko tehnologijo. Merjenje se osredinja na finančne kazalnike (Tavčar 2006, 502–503).

Tracy (1999, 93) pravi, da se z merjenjem postavijo kriteriji za učinkovitost ter roki za opravljanje dela, pa tudi seznanitev ljudi z delom.

Upravljalci so dolžni redno spremljati in meriti uspešnost delovanja organizacije, tako da pregledujejo računovodske izkaze, občasna poročila funkcij organizacije, revizijska poročila idr. Ker velja splošno nezaupanje, se management nanje ne zanaša preveč. Merjenje je kot temelj nadziranja dolžnost managerjev. Je togo, vztraja pri veljavnih merilih za uspešnost in učinkovitost. Merjenje se osredinja na finančne kazalnike, saj ti posredno in pregledno kažejo učinkovitost in uspešnost delovanja na mnogih področjih. Uporabljeni so tudi nabori skladnih meril za sprotno obvladovanje, vendar le malo teh naborov obsega t. i. mehke dejavnike. Kontroling se omejuje skoraj samo na t. i. trde dejavnike. Merjenje se na področju inoviranja osredinja bolj na procese kot izide – spremlja stroške dejavnosti za ustvarjanje znanj, zmožnosti

in novih proizvodov. Na področju proizvodnje in izvajanja velja merjenje produktivnosti in ekonomičnosti, v središču pozornosti so stroški vseh vrst. Spremlja stroške financiranja, materiala, dela, energije ipd. Ker je težavno in negotovo meriti soodvisnost med stroški in kakovostjo proizvodov ter poslovanja nasploh, se lahko posledice kratkoročnih stroškovnih presoj in ukrepov slabo izkažejo v daljšem časovnem obdobju. Ravno tako na področju trženja merijo sprotne izide, vrednost prodaje, kosmati dobiček, vse stroške, kar pa ne spodbuja ustvarjanja in vzdrževanja dolgoročnih sodelovalnih razmerij s pomembnimi trženjskimi partnerji, ustvarjanja učinkovitih in obvladanih trženjskih poti, dolgoročnega vlaganja v trženjsko komuniciranje ipd. (Tavčar 2009, 514–516).

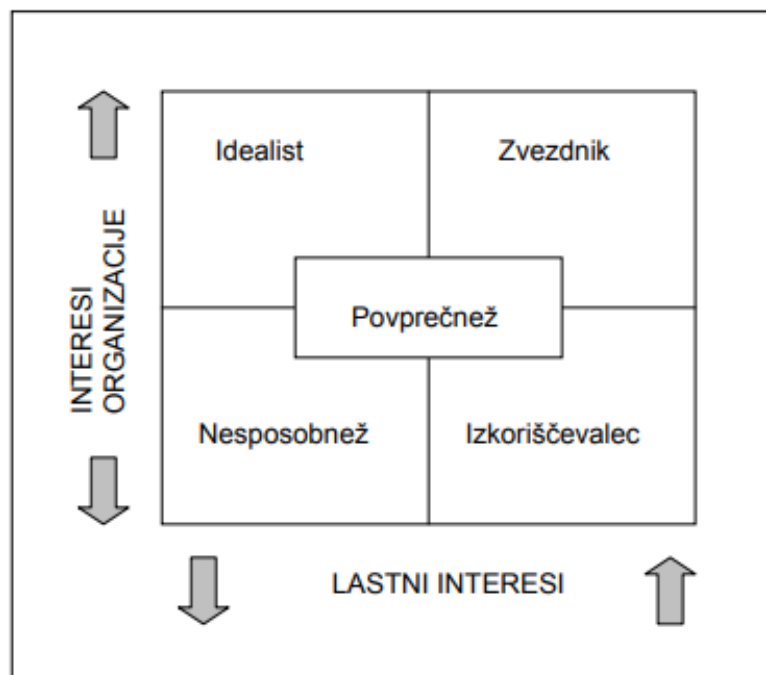
Povzetek merjenja v organizaciji kot instrumenta po Tavčarju (2009, 510–511):

- merjenje poteka v vzdušju nezaupanja, omaga pred kompleksnostjo zadev;
- merjenje obsega preteklost in sedanjost, omogoča večinoma le popravno delovanje;
- merjenje je dolžnost upravljalcev in managerjev ter pravica deležnikov;
- merjenje naj poteka pod nenehnim nadzorom, ki je posledica nezaupanja;
- merjenje naj bo objektivno in podrobno, zato je tudi togo, vztraja pri uveljavljenih standardih;
- vrednotenje inovacij z izračunavanjem sedanje vrednosti prihodnjih donosov in primerjanjem s stroški za pridobivanje ali lastno snovanje.
- pomembno je merjenje ekonomičnosti in produktivnosti, razporejanje stroškov po nosilcih, usklajevanje zmogljivosti z načrtovanjem in merjenje dosežene kakovosti;
- merjenje izidov delovanja zaposlenih je kot nadziranje in pritisk na povečevanje učinkovitosti; merjenje poteka od zgoraj;
- predvsem merjenje učinkovitosti in uspešnosti s finančnimi in količinskimi merili, najpomembnejša je donosnost kapitala, povečevanje premoženja deležnikov.

3.2 Interesni vidik organizacije - humanistični vidik delovanja

Tudi v interesnem pristopu, ki obravnava organizacijo kot organizem, mora management obvladovati organizacijo na ta način, da bo na učinkovit in uspešen način dosegala zastavljene cilje. Razlika med instrumentalnim in interesnim pristopom je, da so cilji skupni imenovalec interesov notranjih in zunanjih udeležencev, to pomeni vseh udeležencev, zaposlenih in okolja, v katerem deluje organizacija. Udeleženci imajo pomemben vpliv na delovanje organizacije. Organizacija je uspešna, če deluje z zastavljenim namenom in cilji. Ta pristop je veliko kompleksnejši od instrumentalnega, saj obsega interese udeležencev, katerih vrednote so lahko minljive ali trajne narave. Vršni manager uspeva le, če vplivni udeleženci sodijo, da dovolj udejanja njihove interese. Udeleženci mu zaupajo. Uspešnost organizacije temelji na sinergiji iz skupnega delovanja in ustvarjanja. Cilji in strategija so merilo uspešnosti, prav tako kot v instrumentalnem pristopu, vendar so kvalitativne narave. Sestavine strategije so v interesnem pristopu le vsebinsko drugačne od instrumentalnega, saj upoštevajo interese udeležencev.

Odločanje je bolj participativno, pretežno temelji na ustvarjalnosti. Ta ustvarjalni pristop je zasnovan na intuitivnih odločitvah, ki pa so bolj tvegane. Uspešnost obvladovanja organizacije se kaže tudi v stopnji prepoznavanja kulture organizacije in okolij ter od razumevanja, katere so vrednote, in od snovanja strategij, ki jih management lahko izvede ob podpori te kulture. V interesnem pristopu merilo za uspešnost organizacije ni le povečevanje premoženja deležnikov, temveč delovanje, ki v kar največji meri upošteva interese vseh, zlasti pa vplivnih udeležencev. Tisti interesi, ki izhajajo iz vrednot udeležencev in ki se kažejo v kulturi organizacije, pa imajo prav posebno težo. Vplivni udeleženci imajo moč za uveljavljanje njihovih interesov, zato jih management v kar se da največji meri upošteva, vendar ne na račun učinkovitosti in uspešnosti (Tavčar 2006, 88–94).



Slika 3: Interesna naravnost zaposlenih

Vir: Tavčar 2000, 69.

Znanje, njegova učinkovita uporaba ter hitro pridobivanje in uporaba novega znanja so edini vir trajne konkurenčne prednosti. Učinkovito izkoriščanje in upravljanje z znanjem je osnova za razvoj zmogljivosti, ki utemeljujejo sposobnost organizacije (Schiuma, Carlucci in Lerro 2012, 4–14).

Organizacije naj bi obravnavale tudi potrebe in interese drugih udeležencev, ne samo interese glavnih deležnikov, temveč tudi interese zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev in skupnosti (Heikkurinen 2018, 388–414).

»Za zadovoljevanje potreb sodelavcev in okolja je potrebno organizacijo obravnavati kot organizem; razvil se je interesni pristop, ki organizacijo obravnava kot skupnost interesov in upošteva mehke dejavnike pri obvladovanju organizacije,« pravi Kostanjevec (2010, 491).

Mnogi ljudje se pritožujejo, da so korporacije brez občutka brez etike ali morale. Če bi korporativni voditelji sprejeli pozitivno naravo svojih delavcev in bi jim pustili, da so sodelavci udeleženci in ne številke, bi se kultura njihovih podjetij izboljšala. Podjetje kot živ organizem bi bilo uspešnejše. Podjetja, ki uspevajo, se naučijo izkoriščati energijo svojih zaposlenih, jih spoštujejo in zanje skrbijo. Ti bodo še naprej rasli in se prilagajali spremembam (Shehorn 2012).

3.2.1 Snovanje

Planiranje kot dejavnost managementa v interesnem vidiku imenujemo snovanje.

V organizaciji, ki deluje kot organizem, skupnost interesov udeležencev, je snovanje delovanja organizacije pretežno kvalitativno, v čim večji meri upošteva interese vseh vplivnih udeležencev v notranjem in zunanjem okolju. Kompleksnost skuša obvladovati z analiziranjem in prepoznavanjem interesov udeležencev. Kvalitativno snovanje temelji predvsem na ustvarjalnosti, na ocenjevanju interesov v trajnih vrednotah ali kratkoročnih potrebah, ki se kažejo kot kultura organizacije. Snovanje ob upoštevanju interesov je eden izmed predpogojev za obvladovanje organizacije. Sodelavci so vključeni v organizacijo zaradi pričakovanih večjih in trajnejših koristi. Delovanje sodelavcev je složno in ciljno, saj so cilji dovolj jasno opredeljeni v prihodnje (Tavčar 2006, 192–193). Snovanje novega izdelka oz. storitve je osrednji dejavnik uspešnosti, ki ga nadgrajujemo z načrtovanjem procesov (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 39). Snovanje politike temelji na upoštevanju kompleksnih in dinamičnih interesov udeležencev, tako notranjih kot zunanjih. Strategije temeljijo na sinergičnem delovanju in zaupanju sodelavcev. Snovanje smotrov organizacije izhaja iz vizije, ki pa je rezultat interesnega vidika vseh pomembnih udeležencev, ne le predvsem interesov lastnikov (deležnikov) oz. ustanoviteljev organizacije. Organizacija je skupnost interesov, temeljni cilji in smotri so zastavljeni za izpolnitev interesov vseh udeležencev na dolgi rok. Razvojni cilji so podrobnejši in bolj prilagodljivi, odražajo pa srednjeročne interese udeležencev. Sprotni cilji so še podrobnejši, kratkoročnejši in bolj spremenljivi. V taki organizaciji je za notranje udeležence pomembno nagrajevanje in vzdušje v organizaciji. Snovanje strategij je namerjeno na doseganje ciljev organizacije, obsega pa dejavnosti, sredstva ter urejenost organizacije (Tavčar 2006, 196–197).

Snovanje organizacije izhaja iz osnovne dejavnosti (poslanstva), ki dolgoročno udeležencem prinaša materialne in nematerialne koristi in se previdno prilagaja morebitnim spremembam interesov najbolj vplivnih udeležencev organizacije. Snovanje zajema snovanje novih izdelkov, izboljševanje obstoječih proizvodov, snovanje proizvodnje izdelkov in izvajanja storitev ter snovanje trajnih in tesnih menjalnih razmerij z vsemi udeleženci organizacije. Interesni vidik organizacije izhaja iz interesov ljudi, ki so lahko potrošniki ali sodelavci organizacije. Prihaja do več različnih interesov, zato organizacija povezuje te interese v trajna razmerja, ki so tesno povezana z zaupanjem in vrednotami, ki se odražajo v kulturi udeležencev (Tavčar 2006, 197–

199).

Pri snovanju dejavnosti izhajajo iz osnovne dejavnosti (poslanstva), ki obsega nabor programov. Ta pomembnim udeležencem dolgoročno obeta primerne materialne in nematerialne koristi. V okviru kratkoročne politike obsega tekoče snovanje predvsem premišljeno in ciljno spodbujanje sodelavcev, da zavzeto uporabljajo obstoječe programe za prihodnost. Snovanje proizvodov meri na ustvarjanje večjih in boljših koristi, ki naj jih ti proizvodi nudijo partnerjem organizacije v menjalnih razmerjih (Tavčar 2009, 201–202).

Urejenost je pri snovanju strategije le podpora dejavnostim za doseganjem ciljev organizacije. Sodelavci avtonomno, ustvarjalno in zavzeto delujejo. Za interesni pristop je najpomembnejše sredstvo znanje. Pomemben je intelektualni kapital ob finančnem kapitalu in delu, ki brez znanja malo ali nič prispevata k uspešnosti organizacije. Razvojna strategija obsega predvsem ustvarjanje novega znanja, ki je kot osnova za temeljne zmožnosti organizacije. Smiselno je ohranjanje in razvijanje zmožnih in zavzetih sodelavcev, saj je pridobivanje in usposabljanje novih sodelavcev dolgotrajno in tvegano (Tavčar 2006, 201–202).

»Snovanje politike organizacije je ustvarjalen proces, kar pomeni, da ni stroja in ne modela, ki bi nadomestil človeški um,« pravi Tavčar (2008, 47).

Sodelavci se vključujejo v tako organizacijo, ker pričakujejo, da bodo v njej deležni večjih in trajnejših koristi kot v delovanju izven organizacije. Dovolj jasno je opredeljeno tudi delovanje organizacije v prihodnje z zastavljenimi cilji, z urejenostjo in sredstvi za doseganje teh ciljev, ki pa so pomembna usmeritev za složno delovanje sodelavcev (Tavčar 2009, 197). Upravljanje s človeškimi viri je pomembno pri upravljanju procesov v organizaciji. Uspešna razporeditev razpoložljivih sredstev za izvajanje procesnih aktivnosti vpliva na učinkovitost poslovanja, zmanjša stroške poslovanja in doseže boljšo produktivnost virov (Arias idr. 2018, 376–405).

Snovanje politike za razliko od instrumentalnega koncepta in strateškega načrtovanja temelji na upoštevanju kompleksnih, dinamičnih in nenehno drugačnih ravnovesij interesov udeležencev. Največkrat so najpomembnejša menjalna razmerja med organizacijo in zaposlenimi ter med organizacijo in lastniki oz. ustanovitelji (Tavčar 2009, 200–201).

Povzetek snovanja v organizaciji kot skupnosti interesov po Tavčarju (2009, 182–184):

- kvalitativno snovanje;
- snovanje je ustvarjalna naloga managerjev, ki temelji na usklajevanju in povezovanju interesov vplivnih deležnikov organizacije;
- vizija je rezultanta interesov vplivnih udeležencev;
- skladen sistem meril in sodil uspešnosti obsega tista, ki zadevajo organizacijo, in tista, ki zadevajo udeležence;
- ključne zmožnosti so predvsem sposobnost in zavzetost sodelavcev;
- osnovna dejavnost organizacije je portfelj za vplivne udeležence kar najbolj koristnih

- programov;
- kakovost je razmerje med koristni izdelkov ali storitev, ki jih odjemalci zaznavajo, in koristmi, ki so jih pričakovali;
 - inoviranje je ustvarjalen in sodelovalen proces snovanja novih temeljnih zmožnosti in proizvodov v sodelovanju s trženjskimi partnerji;
 - proizvodnja je učinkovit in prilagodljiv proces v sodelovanju z odjemalci;
 - trženje je sodelovalni proces snovanja in udejanjanja menjave.
 - snovanje dopolnjuje načrtovanje zlasti na področju sodelavcev kot viru dela in znanja, obsega potrebe organizacije po sodelavcih, postopke pridobivanja, izbiranja, uvajanja, spodbujanja in usmerjanja osebnega razvoja.
 - snovanje obsega tekoče poslovanje in redno vlaganje v nova znanja, temeljne zmožnosti in prihodnje proizvode.
 - snovanje oskrbe materialnih sredstev naj bo dovolj prožno, da spremlja prilagajanje potrebam in zahtevam partnerjev, usmerjeno v trajna sodelovalna razmerja s pomembnimi dobavitelji;
 - snovanje stremi k vzpostavljanju dolgoročnega sodelovanja ter k ustvarjanju pomembnih novih znanj;
 - snovanje potreb po sodelavcih obsega zaposlovanje, uvajanje, usposabljanje, osebni razvoj in nagrajevanje;
 - izmed podjetnih, ustvarjalnih in verodostojnih sodelavcev ima prednost načrtno razvijanje managerjev;

3.2.2 *Povezovanje*

Organiziranje kot dejavnost managementa v interesnem vidiku imenujemo povezovanje.

V razmerjih med organizacijami naj organizacije sledijo predvsem interesom, ustvarjajo naj dolgoročno sodelovanje in navezanost. Lastninsko povezovanje naj bo usmerjeno v integrativno povezovanje zmožnosti in priložnosti. Organizacija tekmuje s konkurenti, zato naj išče tudi skupne interese in snuje sodelovanja (Tavčar 2009, 329–330).

Interesno povezovanje v organizacijah in med njimi je pomembno zato, da so udeleženci močnejši in vplivnejši. Zavezništva temeljijo na sorodnosti interesov posameznih udeležencev, ki jih management spremlja in usmerja, da bi podpirala in ne zmanjševala učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije. Notranja zavezništva so v podporo managerju pri snovanju in izvajanju razmerij z zunanjimi udeleženci, saj uspešnost v zunanjih zavezništvih krepi položaj in vplivnost managerja v lastni organizaciji. Povezave med organizacijo in zunanjimi udeleženci so lastninske, pogodbene in interesne (Tavčar 2006, 261–262).

Notranja zavezništva v organizacijah se delijo na posebne interese skupin, zastopanje interesov zunanjih zavezništev in osebnih interesov članov organizacije. Posamezniki in skupine sklenejo

zavezništvo, z njimi pa sodelujejo managerji, da s skupnim sodelovanjem lažje dosežejo skupne cilje organizacije (Tavčar 2006, 264–265).

Zavezništva so razmerja, v katerem lahko udeleženci vplivajo drug na drugega. Zato vsako zavezništvo opredeljujejo predvsem vir moči. Lastništvo je dolgoročen vir moči, manj dolgoročen pa je pogodba. Najbolj kratkoročni pa so interesi udeležencev v zavezništvu. Interesi so nestalni, so pa najpomembnejša vez vsakega zavezništva. Lastništvo je posledica interesov, pogodba pa so zapisani interesi (Tavčar 2009, 268).

Zavezništva delimo na notranja in zunanja. Notranja zavezništva oz. povezave med organizacijo in zunanjimi udeleženci so: lastninske povezave, pogodbene in interesne povezave. *Lastninske povezave* (Tavčar 2009, 268):

- prva organizacija pridobi v drugi organizaciji delež, ki je lahko manjšinski, večinski ali celotni;
- dve organizaciji si deleža, ki sta po vrednosti enaka, delita;
- dve organizaciji skupaj ustvarita kapital v tretji organizaciji.

Pogodbene povezave so pogodbe na podlagi poslovnega, razvojnega, proizvodnega in trženjskega sodelovanja. Delujejo le toliko časa, dokler so dovolj močni interesi, zaradi katerih so nastale (Tavčar 2009, 268).

Interesne povezave so lahko tudi med organizacijo in drugimi organizacijami na katerem koli področju dejavnosti dveh ali več organizacij. Tu so sodelovanja dobaviteljev in trgovskih organizacij, sodelovanje dobaviteljev in odjemalcev. Interesna zavezništva so na videz krhka, vendar mnoga delujejo zelo dolgo (Tavčar 2009, 268–269).

Za lastninsko povezovanje je ustaljen naziv hierarhija. Gre za prevladujoči vpliv deležnikov, zato je pogostejši v instrumentalnem pristopu. Lastninske povezave nastajajo največkrat zaradi sinergij med organizacijami ter učinkov po složnem in skupnem delovanju. Ti učinki so: racionalno poslovanje, učinkovito trženje in hitro doseganje ciljev (Tavčar 2008, 359–360).

Interesno povezovanje temelji na kratkoročnih omejenih interesih partnerjev, ki je ustvarjalno in naklonjeno tveganju. Tipična so trženjska zavezništva med partnerji. Nenehno obvladovanje teh povezav povzroča transakcijske stroške porabljanja sredstev in drugih zmožnosti partnerjev. Sodelovanje in povezovanje v organizaciji kot organizmu sta kratkoročna, če ima korist samo ena stran, in dolgoročna, če imata koristi obe strani (Tavčar 2008, 358).

Zunanja zavezništva v organizacijah

Management sodeluje s posamezniki in skupinami zaradi doseganja skupnih ciljev, zato se ustvarjajo notranja zavezništva. Tako se interesi teh članov upoštevajo pri snovanju, sprejemanju in izvajanju odločitev pri managementu. Uporaba interesne moči se kaže kot

(Tavčar 2009, 270–271):

- posebni interesi skupin,
- zastopanje interesov zunanjih zavezništev,
- osebni interesi članov organizacije.

Povezane organizacije zmorejo več kot vsaka zase in tudi obvladovanje organizacije je lažje. Notranja zavezništva dajejo managerju oporo pri snovanju in izvajanju razmerij z zunanjimi udeleženci. Namen strateških poslovnih povezav je vzpostavljanje, krepitev in vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti. Učinkovitost, tržna moč in delitev tveganja se dosegajo z menjavo in dopolnitvijo sredstev. Izidi morajo biti večji kot tisti, ki bi jih organizacija dosegala sama zase. Povezave naj dosegajo skupen razvoj dolgoročnega sodelovanja organizacij (Dubrovski 2004, 120).

Obstajata dva načina povezovanja, in sicer vodoravno povezovanje v isti panogi (proizvajanje na isti stopnji ali trženje s sorodnimi skupinami ali celo enakimi) ali navpično povezovanje, ki poteka v isti panogi (na neenakih, največkrat zaporednih nivojih trženja ali proizvodnje) (Tavčar 2009, 277).

Povzetek povezovanja v organizaciji kot skupnosti interesov po Tavčarju (2009, 288–291):

- povečevanje zavzetosti, razporejanje tudi po interesih;
- decentraliziranost, delegiranje posameznikom, opredeljena avtonomija odločanja, participativnost in zaupanje, dobronamerno preseganje velja kot pobuda za širjenje pooblastil;
- okolje je dinamično, spremenljivo, kompleksno, raznoliko;
- rutinsko odločanje: pravila o pravicah in dolžnostih zaposlenih, o snovanju novosti;
- procesna urejenost kot formalna oblika skupinskega multidisciplinarnega delovanja;
- širjenje strokovnosti v skupinskem delovanju, možnosti za osebno uveljavljanje ob vidnih delovnih dosežkih;
- jasna odgovornost managerjev procesov za izide delovanja, jasne večje pristojnosti do sodelavcev, večja multidisciplinarnost delovanja, poudarek usklajevanju in vodenju;
- za sodelavce pomeni procesna urejenost večjo delovno obremenitev, jasno odgovornost, več pobud v timskem sodelovanju;
- zavzeto sodelovanje spodbujajo z zadovoljevanjem interesov, ki temeljijo na prehodnih potrebah in trajnih vrednotah;
- zunanja zavezništva temeljijo na zaupanju in integrativnem pristopu, presežku koristi nad tveganji;
- prevladuje povezovanje na osnovi interesov, brez katerih pogodbeno in lastninsko povezovanje nista uspešna;
- sodelavci se v organizaciji povezujejo po skupnih interesih, ki izhajajo iz delovnih razmerij, iz kulture organizacije in iz osebnih interesov;

- management predlaga deležnikom povezovanje zaradi njihovih koristi in sprejemljivosti za druge udeležence organizacije;
- iskanje in pregledovanje možnih lastninskih povezav je naloga managerjev kot zaupnikov deležnikov;
- izvajanje povezovanja je naloga managerjev v okviru njihovih pooblastil in zaupanja deležnikov; smoter je večja uspešnost povezanih organizacij.

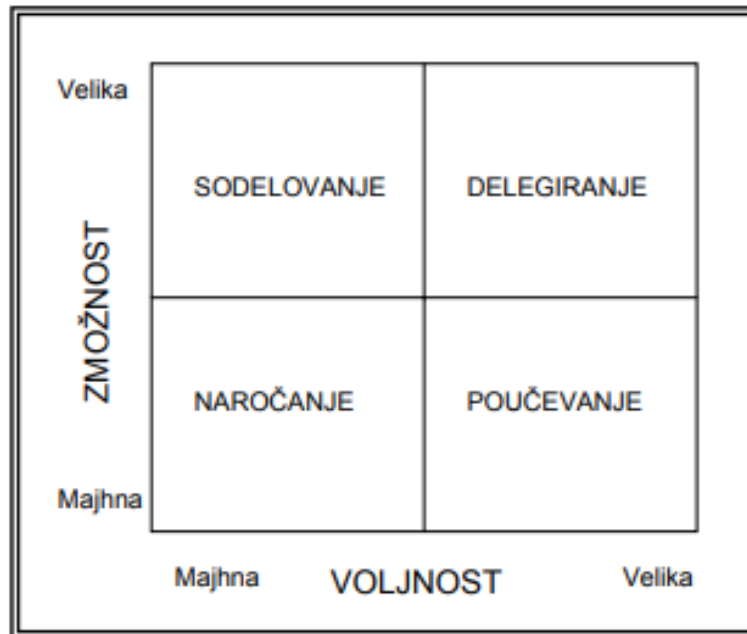
3.2.3 Vodenje

Vodenje v organizaciji kot organizmu temelji predvsem na razumevanju in upoštevanju interesov ljudi. Vodenje izhaja iz snovanja politike organizacije, dogaja se v sedanjosti, ukvarja pa se predvsem z usmeritvijo in povezovanjem interesov, ki jih imajo sodelavci. Bolj se opira na kvalitativne dejavnike, kot so vrednote in potrebe, interesi in pričakovanja, sodelovanje in zaupanje, ustvarjalnost in tveganje (Tavčar 2006, 441).

Voditelji morajo ustvariti okolje, v katerem bodo sodelavci s svojimi potenciali izboljševali produktivnost, povečevali zadovoljstvo kupcev, dosegali kakovost, povečevali dobičkonosnost ter povečevali inovativnost (Marolt in Gomišček 2005, 95). Vodenje sprememb procesov mora temeljiti na znanju vseh zaposlenih (Vom Brocke idr. 2014, 530-548). Teorije organizacije in vodenja obravnavajo več konceptov in modelov, ki kažejo, da so organizacijske vrednote pomemben dejavnik za uspešno vodenje organizacij (Malbašić, Rey in Potočan 2015, 437–446).

Vodenje je proces, ki zagotavlja možnost razvoja potencialov sodelavcev. Velja decentralizirano odločanje in delegiranje nalog. V to je zajeto samoocenjevanje in participativno vodenje. V ospredju vodenja je sodelovanje zaposlenih pri vseh aktivnostih (načrtovanju, inovacijah), saj to zmanjša hierarhijo in avtoritativno vodenje (Merkač Skok 2005, 56-57).

Vodenje se v nasprotju s poslovodenjem opira bolj na kvalitativne oz. mehke dejavnike, kot so vrednote in potrebe, interesi in pričakovanja, sodelovanje in zaupanje, ustvarjalnost in tveganje. Manj črpa iz ekonomskih ved, zato pa veliko iz vedenjskih, zlasti iz psihologije, sociologije, kulturologije, komunikologije itn. (Tavčar 2009, 451).



Slika 4: Slogi vodenja glede na zmožnost in voljnost ljudi

Vir: Tavčar 2000, 184.

Obvladovanje organizacije in urejanje zadev

Obvladovanje organizacije kot organizma se osredinja na t. i. mehke dejavnike, to so stanje in tokovi dela in znanja ter dejavnost sodelavcev. *Urejanje zadev* poteka po deduktivni poti po pomembnosti. Dejavnosti managerjev so bolj tvegane, zato management v vzdušju zaupanja nenehno sledi interesom udeležencev in skuša delovati v skladu z njimi. *Odločanje* izhaja iz intuitivnega, ustvarjalnega odločanja. Odločanje naj upošteva več presoj, ki so bolj vedenjske kot dejavnostne. Pomembno je zaznavanje interesov udeležencev. Izbiranje *meril in sodil* je ustvarjalni proces, na katerega vplivajo vrednote odločevalca, izkušnje in znanje pa tudi kultura organizacije. *Obvladovanje inoviranja* izhaja iz spoznanja, da je snovanje novih zamisli in znanj ustvarjalen proces, ki ga je mogoče posredno podpreti z dovolj sproščenim in neformalnim vzdušjem, s priložnostmi za izmenjavanje in obravnavanje zamisli med sodelavci ter z ustvarjanjem kulture zaupanja med stopnjami hierarhije. Organizacija je prožna in ustvarjalna, sprejemljiva za novosti. *Obvladovanje proizvodnje in izvajanja* izhaja iz učinkovitosti pa tudi iz prožnosti in prilagodljivosti. Pomembno je celovito obvladovanje kakovosti, ki ga je mogoče obvladovati le z zavzemanjem večine sodelavcev. *Obvladovanje trženja* prav tako kot v instrumentalnem pristopu obsega spremljanje in spoznavanje tržišč, snovanje ponudb, izbiranje potencialnih odjemalcev, pridobivanje in izvajanje naročil, vendar je interesni pristop bistveno drugačen, saj temelji na zaupanju, povezovanju in sodelovanju (Tavčar 2009, 452–454). Ključnega pomena z vidika trženja je sodelovanje s tržnim procesom tako, da se zadovolji kupčeve interese ter se prilagaja na spremenljivost in nestanovitnost teh interesov (Lamberti in Pero 2019, 246–249). *Urejenost* organizacije naj omogoča avtonomno delovanje, pravila so bolj okvirna. *Sredstva* imajo večjo težo kot v organizaciji kot instrumentu,

saj je znanje nadvse pomembno za konkurenčnost, ukrepov za varovanje znanja je pa malo, saj je znanje v glavah sodelavcev (Tavčar 2009, 454–455).

Obvladovanje sodelavcev

Vodenje temelji na interesih; na izpolnjevanju potreb je bolj kratkoročno, na izpolnjevanju vrednot pa je bolj dolgoročno. Vodenje mora zagotavljati primerno ravnotežje med interesi organizacije in interesov ljudi v njej. Uspešno vodenje temelji na analiziranju interesov in vsakokratnih okoliščin, ki jim kaže spremeniti način vodenja, predvsem obliko in količino uporabljene moči. Ob uvajanju novih programov in novosti vodenje prinaša spremembe. V organizaciji kot organizmu je več nematerialnih nagrad, ki merijo bolj na notranje spodbujanje. V taki organizaciji je manj naročanja in več spodbujanja in poučevanja na poti do cilja managerjev (Tavčar 2009, 455-458). Ključnega pomena pri vodenju znotraj organizacije so razmerja med udeleženci v organizaciji (Rowe 2010, 1100–1111).

Komuniciranje v vodenju

Namen komuniciranja v notranjem okolju je usklajevanje posebnih interesov sodelavcev s skupnimi interesi. Komuniciranje z zunanjimi udeleženci je vsebinsko selektivno zaradi konkurence, to pa ne izključuje udejanjanja skupnih interesov, ki jih lahko med seboj najdejo konkurenti. Komuniciranje z zunanjimi udeleženci temelji na primernem zaupanju, ki temelji na nenehnem preverjanju. Pisnega komuniciranja je manj, zato pa ima beseda veliko težo (Tavčar 2009, 458–459).

Povzetek vodenja v organizaciji kot skupnosti interesov po Tavčarju (2009, 434–437):

- vodenje sodelavcev je sestavina v tekoči politiki organizacije in zajema snovanje novih programov in izvajanje obstoječih;
- obvladovanje organizacije je bolj preventivno kot popravno, na dolgi rok in ustvarjalne narave;
- sodelavce se obvladuje na podlagi interesov, kulture in vrednot;
- odločitve so intuitivne;
- snovanje zamisli in ključnih zmožnosti temelji na predvidevanju prihodnjih potreb odjemalcev ob sprejemanju tveganja; temeljne zmožnosti so predvsem zmožnosti in znanja sodelavcev;
- proizvodnje izdelkov in storitev stremi k trajni produktivnosti in ekonomičnosti, obvladovanje kakovosti je naložba trajnost razmerij in konkurenčnost organizacije;
- smoter je ustvarjalno delovanje sodelavcev, ki so zavzeti, ter preprečitev nekoristnega obnašanja ostalih sodelavcev;
- pravila za rutinsko obnašanje razbremenjujejo managerje in omogočajo učinkovito samostojno delovanje sodelavcev;

- gospodarjenje s finančnimi in materialnimi sredstvi temelji predvsem na obstoječem znanju in na snovanju novih zamisli in znanj managementa;
- sodelavci so živo in ustvarjalno jedro, njihovo delovanje je usmerjeno iz osebnih interesov in interesov iz delovnega razmerja;
- nagrajevanje je dolgoročno in sodelovalno;
- vodenje je spodbujevalno;
- pogoj za delegiranje je zaupanje sodelavcem;
- sodelavci so jedro organizacije, štejejo njihove vrednote in znanje, ustvarjalnost in zavzetost;
- najboljši managerji zrastejo v organizaciji, usmerjanje osebnega razvoja in usposabljanje veljata kot koristni naložbi;
- komuniciranje je vez med udeleženci in organizacijo.

3.2.4 Presojanje

Interesni vidik nadziranja imenujemo presojanje.

Presojanje v organizaciji kot organizmu meri predvsem na ocenjevanju uspešnosti organizacije pri izpolnjevanju interesov vseh vplivnih udeležencev. Kvalitativna merila prevladujejo nad kvantitativnimi. Ker se interesni vidik osredinja na ljudi, velja presojanje najprej vsem sodelavcem organizacije. Ta sodila pa naj se skladajo z merili za uspešnost. Presojanje je koristno za sodelavce in managerje za objektivno in pravično opredeljevanje dejavnosti in prizadevanj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Presojanje prevladuje po občutku, zato velja za nezanesljivo (Tavčar 2006, 506–508).

Presojanje zmanjšuje občuteno tveganje sodelavcev ob odločitvah, jim je v oporo in jim daje trdnost. Učinkovito presojanje zmanjša tveganje managerjev. Velja koncept zaupanja. Presojanje uspešnosti v organizaciji kot organizmu je težavnejše in manj zanesljivo. Za presojanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije ima prvi interes management organizacije kot pooblaščenec deležnikov in kot zaupnik vplivnih udeležencev. Metode za presojanje učinkovitosti in uspešnosti so okornejše in terjajo večjo porabo zmožnosti organizacije kot pri organizaciji kot instrumentu. Vselej se presoja tudi verodostojnost in primernost managerjev. Presojanje je po naravi prožno in prilagodljivo. Presojanje izvajanja izdelkov zadeva pravočasnost in kakovost, presojanje trženja zadeva predvsem stopnjo zadovoljstva partnerjev, presojanje inoviranja zadeva primerjalno ocenjevanje ravni temeljnih zmožnosti organizacije, presojanje organizacije zadeva sloves in ugled, presojanje sodelavcev pa zadeva njihovo zadovoljstvo z delovanjem v organizaciji, njihovo zavzetost za delo, ustvarjalnost in zvestobo organizaciji (Tavčar 2009, 520–522).

Povzetek presojanja v organizaciji kot skupnosti interesov po Tavčarju (2009, 510–511):

- presojanje poteka v vzdušju zaupanja;

- presojanje obsega preteklost, sedanost in prihodnost, pomembno je za preprečevalno delovanje;
- presojanje je dolžnost managerjev in upravljalcev ter pravica vplivnih udeležencev;
- presojanje poteka v ozračju zaupanja, zato je lahko redno ali periodično;
- presojanje naj bo kar se da zanesljivo in pošteno, je bolj prilagodljivo;
- presojanje možnih novih proizvodov temelji na prihodnjih potrebah odjemalcev na temelju njihovih vrednot;
- pomembno je presojanje zadovoljstva in pripadnosti trženjskih partnerjev, sodelovalno usklajevanje potreb, presojanje kakovosti kot zadovoljstva partnerjev zaradi preseganja pričakovanih koristi;
- presojanje dosežkov sodelavcev kot spodbujanje in svetovanje, usmerjanje, ukrepi so presojanje s strani sodelavcev od spodaj;
- celotno presojanje izidov glede izpolnjevanja interesov vplivnih notranjih in zunanjih udeležencev, raziskovanje klime, morale, zadovoljstva.

Če povzamemo teorijo, lahko rečemo, da se dolgoročna uspešnost in učinkovitost organizacije odražata v vseh štirih temeljnih dejavnosti managementa – v planiranju, organiziranju, vodenju in nadziranju. Za vsako organizacijo je pomemben tako instrumentalni kot interesni pristop, saj se dobri finančni kazalniki in zadovoljstvo zaposlenih prepletata.

Sinteza managementa organizacije kot instrumenta in organizma

»Instrumentalni in interesni vidik imata prednosti in slabosti, zato je za uspešnost najprimernejša uporaba sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa,« meni Kostanjevec (2010, 491).

Instrumentalni in interesni koncept sta dva popolnoma različna koncepta, ki sta si nasprotna. Urejanje teh dveh konceptov je najbolj smiselno z integrativno sintezo, kar pomeni snovanje pristopov, ki bi izboljšali oba koncepta. Manager ni uspešen takrat, ko pod strogim nadzorom enostransko uveljavlja le kratkoročne interese deležnikov. Neuspešen manager je tudi tisti, ki streže interese udeležencev na račun uspešnosti organizacije. Primerna mera zaupanja je predpogoj za ustvarjalno in zavzeto delovanje tako managerjev kot sodelavcev. Kultura mora biti močna in spodbujevalna. Etičnost odločanja in moralnost ravnanja znotraj in zunaj organizacije sta zelo pomembni za ugled in uspešnost organizacije na dolgi rok. Koristnost, pravičnost in spoštovanje so tisti temelji, ki ustvarjajo dobre odnose med ljudmi (Tavčar 2009, 109-110). Vodstvo v organizaciji si mora prizadevati za dobro kulturo v organizaciji, če želi dosežati dober uspeh poslovanja (Marouf 2016, 154–154).

Preglednica 5: Sistem skladnih meril za organizacijo kot instrument in kot skupnost interesov

Organizacija kot instrument	Organizacija kot skupnost interesov
<i>Novi proizvodi</i>	<i>Nove temeljne zmožnosti</i>
Finančna uspešnost	Zadovoljstvo udeležencev
Trženje – odjemalci, dobavitelji	Menjava – partnerji, udeleženci
Proizvodnja izdelkov	Izvajanje storitev
Učinkovitost zaposlenih	Zavzetost sodelavcev

Vir: Tavčar 2009, 532.

4 VLOGA INSTRUMENTALNEGA IN INTERESNEGA VIDIKA V PROCESU POSLOVANJA V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju bomo po pogovoru in po internih podatkih s podjetjem, ki ga osebno poznamo, poizvedeli, kateri vidik (instrumentalni ali interesni) prevladuje ter kakšno vlogo imata ta dva vidika na zaposlene in poslovanje ter na konkurenčnost podjetja.

Glavni dejavnosti podjetja sta odkup mleka, živine, lesa, ki se za kmete vrši na sedežih štirih trgovin, ter trgovinska dejavnost v 25 trgovinah. V tehničnih trgovinah vršijo oskrbo z repromaterialom, kot so mineralna gnojila, krmila, krmna žita, pesni rezanci, sredstva za varstvo rastlin, semena in drugo tehnično blago široke potrošnje, kmetijsko mehanizacijo in njihove rezervne dele in asortima za vrtničkarje. Podjetje posluje že 70 let, ponaša se z dolgoletno tradicijo. Vizija podjetja je zagotavljanje nadaljnjega obstoja in razvoja podjetja ter s tem izvajanja dejavnosti podjetja z zagotavljanjem celovite ponudbe prodaje kmetijskega blaga. Poslanstvo podjetja je, da se bodo še naprej trudili, da bodo delovali v dobrobit članov in zaposlenih podjetja, v sodelovanju z drugimi podjetji, svetovalnimi službami, društvi ter lokalnimi skupnostmi. Zavzemali se bodo za ohranjanje dobrih medsebojnih in prijateljskih odnosov med zaposlenimi in člani, strankami podjetja, nudenje strokovne pomoči, ohranjanje trgovin ter s takšno vodenje podjetja, ki bo omogočal obstoj, napredek in razvoj kmetijstva na Koroškem (KKGZ 2016).

To podjetje sestavljajo nadzorni svet, upravni odbor, srednji management (vodje) in zaposleni. Mi se bomo osredotočili predvsem na trgovine, saj nas zanima, kakšen vidik prevlada v poslovanju z zaposlenimi v trgovinah.

4.1 Instrumentalni vidik temeljnih procesov

V tem poglavju bomo predstavili temeljne dejavnosti managementa z instrumentalnega vidika. V instrumentalnem vidiku so te štiri dejavnosti imenovane kot načrtovanje, urejanje, poslovođenje in merjenje.

Načrtovanje

Načrtovanje v tem podjetju obsega doseganje vizije, torej nadaljnji obstoj in razvoj podjetja ter načrtovanje dejavnosti. Načrtovanje zajema celovito ponudbo prodaje asortimana, opredeli se potrebno delo. Pri načrtovanju upoštevajo interese vseh vplivnih udeležencev. Vplivni udeleženci so vsi člani nadzornega, ki ga sestavljajo kmeti in upravnega odbora. Uveljavljeni so obstoječi programi, ki zagotavljajo konkurenčnost. Podjetje se drži temeljnih načel, ne posega v velika tveganja. Prevladuje vertikalna povezava med zaposlenimi. Načrtuje se predviden obseg dela glede na preteklo leto. Določi se zelen plan glede opravljenega dela, in sicer za vsako posamezno organizacijsko enoto. Ta se določi glede na višino istega meseca

preteklega leta, zaposleni morajo s prodajo doseči večji obseg kot prejšnje leto. Zato so za vsak mesec načrtovani finančni plani. Razdeljevanje nalog je jasno opredeljeno, saj vsak zaposlen točno ve, kaj je njegova naloga. Naloge zaposlenih so fleksibilne, saj zajemajo več različnih nalog. Prav tako mora vsak nadomestiti manjkajočega sodelavca. Načrtovanje je togo in tradicionalno (KKGZ 2015).

Urejanje

Od vseh zaposlenih se pričakuje, da bodo delovali učinkovito ter da bodo dosegali rezultate, ki so zanje zadani. Urejanje v podjetju je bolj formalne narave. Procesi in strukture so jasno opredeljeni, saj vsak zaposlen točno ve, kaj mora delati ter za kaj je odgovoren. Posamezniki so obvezani, da stremijo k skupnim rezultatom. Pristojnosti so dodeljene glede na znanje, izobrazbo in specializacijo. Odločanje je rutinsko. Vodstvo ima dober pregled nad delovanjem zaposlenih (KKGZ 2015).

Poslovanje

Management v podjetju snuje cilje, ki so v skladu z interesi in cilji ustanoviteljev (članov). Zaposleni in vodje pa so tisti, ki morajo doseči te cilje. Odločanje je rutinsko, saj je najmanj tvegano. Podjetje stremi k ustaljenemu poslovanju. Pomembna je ekonomičnost in plačilna sposobnost. Podjetje je uspešno, saj je ekonomično. Pričakuje se odgovorno ravnanje s sredstvi. Podjetje stremi k racionalnim zalogam. Komuniciranje nadrejenih s podrejenimi služi informiranju in naročanju dela. Finančni kazalniki so tisti, ki kažejo učinkovitost zaposlenih. Podjetje je bolj počasno pri uvajanju novosti, saj se trdno drži načel ustaljenega učinkovitega poslovanja. Izogiba se tveganju. Vsaka enota ima enega vodjo, ki je zadolžen za dobavitelje. To pomeni, da si vsaka enota sama izbere dobavitelja, pri katerem bo dobavila blago za nadaljnjo prodajo. Zaposleni so obravnavani le kot delovna sila, možnosti napredovanja so majhne. Zaposleni so nagrajani s stimulacijo, ki spodbuja zaposlene k učinkovitemu delovanju (KKGZ 2015).

Merjenje

Merjenje obsega predvsem učinkovitost podjetja. Merijo se finančni plani za posamezni mesec. Merilo je isti mesec preteklega leta. Ekonomika je merilo uspešnosti podjetja. Zelo pomembna je tudi stopnja zadovoljstva pomembnih udeležencev podjetja, to so predvsem člani, ki sestavljajo to podjetje. Računovodstvo opravlja velik del merjenja. Merjenje je objektivno, saj se meri posamezno enoto kot celoto in ne kot posameznega zaposlenega. Vztraja pri veljavnih merilih za učinkovitost. Vodstvo spremlja stroške materiala in dela. Merjenje je na podlagi preteklosti in sedanjosti. Uveljavljeni standardi so tisti, ki so temelj merjenja (KKGZ 2015).

4.2 Interesni vidik temeljnih procesov

Snovanje

Upoštevani so interesi vseh vplivnih udeležencev v notranjem in zunanjem okolju. Pomembni so interesi trajnih vrednot. Pomembni udeleženci imajo pričakovanja in trajnejše koristi od podjetja. Ta pričakovanja so ustaljene narave. Udeleženci si med seboj zaupajo. Pomembno je nagrajevanje sodelavcev in dobro vzdušje v podjetju. Snovanje poslovanja izhaja iz osnovne dejavnosti, to je odkup kmetijskih produktov in prodaja izdelkov končnim kupcem. Razvojni cilji so postavljeni na srednji rok. Obstoječe programe morajo zaposleni še naprej učinkovito uporabljati za prihodnost. Podjetje skuša z nagrajevanjem ohranjati obstoječe zaposlene, saj je pridobivanje in usposabljanje novih zaposlenih dolgotrajno (KKGZ 2015).

Povezovanje

Podjetje ustvarja dolgoročno sodelovanje s partnerji. S partnerji se povezujejo na podlagi skupnih interesov in zavezništev. Na podlagi tega se snuje poslovanje. Dolgoročna povezovanja snujejo tudi s kupci (odjemalci) in dobavitelji (KKGZ 2015).

Vodenje

Vodenje izhaja iz interesov članov. Pri procesu vodenja sodeluje vodstvo podjetja in vodje poslovalnic. Med člani nadzornega sveta in upravnega odbora velja zaupanje, saj management sledi interesom članov, ki so vplivni udeleženci podjetja. Podjetje se trudi, da deluje v skladu z njimi. Pomembna je kultura v podjetju. Vsaka enota za sebe pridobiva odjemalce ter skrbi za ključne kupce. Vodenje poteka v tekoči politiki podjetja (KKGZ 2015).

Presojanje

Podjetje presoja poslovanje glede na uspešnost podjetja. Presoja se glede na isti mesec preteklega leta. Torej merilo za uspešnost je, če je pretekli mesec dosegel višjo prodajo kot isti mesec v prejšnjem letu. Presoja se večinoma sodelavce, ki so vplivni udeleženci, saj je pomembno, da so le-ti zadovoljni s poslovanjem podjetja. Delo zaposlenih pa se meri s finančnimi merili (KKGZ 2015).

5 RAZISKAVA

Naša raziskava je bila kvalitativne narave, zato bomo v nadaljevanju tega poglavja podrobneje predstavili metodo, vzorec, postopek ter pripomoček za zbiranje podatkov.

5.1 Metoda

Kvalitativna raziskava je bila opravljena v izbranem podjetju, ki ima več poslovalnic. Mi smo opravili intervjuje v petih večjih poslovalnicah. Intervjuvali smo vodje poslovalnic, ki skrbijo za poslovanje in vodijo zaposlene. Intervjuvancem smo predstavili potek intervjuja, opisali smo postopek.

5.2 Vzorec

Uporabili smo namenski vzorec intervjuvancev, saj smo intervjuvali tiste osebe, ki o omenjenem področju največ vedo in so z njim neposredno povezani. Namensko vzorčenje služi odkritju, razumevanju in pridobivanju vpogleda raziskovalca, da se lahko iz takega vzorca kar največ nauči (Komel 2010, 74).

Podjetje ima 135 zaposlenih, v kateri je 25 poslovalnic, od tega je 14 tehničnih trgovin in 8 živilskih. Prevladuje moški spol, saj v tehničnih trgovinah potrebujejo močno delovno silo. V vsaki trgovini je samo ena ženska, ostali so moški. V upravi je isti delež moških kot žensk. Starostna struktura vzorca je od 19 do 62 let. Mlajših od 40 let je 30 %, starejših pa 70 %. Intervjuvanci, ki smo jih zajeli v našo raziskavo, so vodje poslovalnic in imajo funkcijo vodenja trgovine, v kateri opravljajo svojo funkcijo, in zaposlenih (KKGZ 2015). Te intervjuvance smo izbrali zato, ker se nam zdijo zelo pomembni za poslovanje in so vezni člen med lastniki oz. upravljalci in zaposlenimi. Ti so nam dali največ koristnih podatkov, ki smo jih potrebovali za našo raziskavo. Vseh pet intervjuvancev ima dokončano šesto raven izobrazbe. Ti intervjuvanci so neposredno povezani z vodenjem, načrtovanjem, urejanjem in merjenjem.

5.3 Postopek

Najprej smo intervjuvancem predstavili namen intervjujev in celotne raziskave. Razložili smo jim, da želimo z intervjujem podpreti odgovore na naša raziskovalna vprašanja. Povedali smo jim, kakšen je končen cilj raziskave. Z intervjuji smo želeli izvedeti, kakšen pomen dajejo udeleženci v organizaciji instrumentalnemu in interesnemu vidiku ter kako se jim ta dva vidika zdita pomembna za poslovanje in konkurenčnost podjetja.

Predhodno smo pridobili dovoljenja vseh petih intervjuvancev z obiskom na njihovih delovnih mestih, kjer smo se dogovorili za termin intervjuja. Intervjuje smo pri vseh petih vodjih opravili v mesecu maju v dopoldanskem času, za vsak intervju pa smo porabili približno tri četrt ure.

Intervjuje smo posneli. Na koncu raziskave smo ugotovili, da smo pridobili vse informacije, ki smo jih potrebovali za raziskavo

Najprej smo v postopku analize poslušali posnetke intervjujev ter naredili transkripte. V naslednjem koraku smo razčlenili odgovore intervjujev glede na vprašanja. Poskušali smo združiti sorodne pojme glede na ista vprašanja iz vseh intervjujev. Potem smo združili vse sorodne odgovore na vprašanja, tako smo potem dobili želen rezultat.

Odgovore intervjuvancev smo rangirali v tabelo na dva dela. V levi del tabele smo vpisovali odgovore, ki nakazujejo instrumentalni pristop, v desni del pa odgovore z interesnim pristopom.

5.4 Pripomoček za zbiranje podatkov

Za raziskavo smo izvedli polstrukturirane intervjuje. Polstrukturirani intervju se nahaja med dvema ekstremoma (to je strukturirani in nestrukturirani intervju). Pri omenjenem intervjuju si raziskovalec poleg splošne sestave intervjuja, v kateri postavi cilje, ki naj bi jih z intervjujem dosegel, vnaprej pripravi tudi nekaj bistvenih vprašanj, navadno odprtega tipa, ki jih postavi vsakemu vpraševancu, preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja (Termania 2017).

Pri nekaterih vprašanjih smo zaradi uporabe polstrukturiranega intervjuja lahko zastavili še podvprašanja. Intervjuvance smo povprašali o pomembnosti interesov udeležencev ter kateri interesi so bolj upoštevani. Glavne stvari, ki smo jih spraševali, so bile, kakšen namen udeleženci namenjeno instrumentalnemu in interesnemu vidiku oz. kateremu se bolj podrejšo. Zanimalo nas je tudi, kako poteka odločanje v organizaciji, kdo je glavni pri odločanju ter na kakšen način poteka odločanje. Povprašali smo jih tudi, kakšno je zaupanje med vodilnimi udeleženci in vsemi sodelavci. Povprašali smo jih tudi, kako ravnajo z zaposlenimi ter na kakšen način povečajo njihovo produktivnost in zadovoljstvo. Vprašanja so se nanašala tudi na konkurenco ter kako to vpliva na poslovanje.

6 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

Namen raziskave naloge je bil raziskati pomembnost instrumentalnega in interesnega vidika za poslovanje in konkurenčnost organizacije. Našo raziskavo na izbranem podjetju smo podkrepili s teoretičnimi spoznanji iz različnih virov literature. Z analizo pridobljenih podatkov iz izbranega podjetja smo s pomočjo teoretičnih izhodišč interpretirali pomen in vlogo instrumentalnega in interesnega vidika organizacije.

Podatke, pridobljene s polstrukturiranim intervjujem, smo obdelali in analizirali. Prvo raziskovalno vprašanje se glasi: »Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo instrumentalnemu vidiku organizacije?«

Odgovori intervjuvancev nam povedo, da so v veliki meri vsi podrejeni instrumentalnemu pristopu ter da je ta pristop v veliki meri njihov način delovanja v podjetju, čeprav po drugi strani velja med njimi in vodilnimi velika mera zaupanja in svobode pri odločanju glede poslovanja.

Oseba A je vodja srednje velike poslovalnice, star je 50 let, po izobrazbi je diplomirani ekonomist. V podjetju je zaposlen že 20 let, od tega 11 let kot vodja poslovalnice, prvih 9 let pa kot trgovec. Pravi, da se v podjetju vsi kar najbolj trudijo, da poskušajo ustreči željam kupcev in kmetov, saj se zavedajo, da brez teh njihovo podjetje ne bi obstajalo. Med vodilnimi v podjetju in vodji poslovalnic poteka zaupanje, saj imajo vodje veliko vlogo pri odločanju glede delovanja poslovalnice. Kralj (2003, 118) pravi, da upravljalci organizacije in lastniki z zaupanjem managerjem dodelijo vodenje poslov in ljudi na način, da bo organizacija dosegala zastavljene cilje in smotre ter da bo z izidi zadovoljevala interese udeležencev, kar smo tudi mi ugotovili iz analize intervjujev. Naloga osebe A je dosežati večje finančne plane glede na pretekla leta. Podjetje je popolnoma usmerjeno v povečevanje prodaje, torej povečevanje premoženja. Poudarek poslovanja je predvsem na učinkovitosti. Natančno določijo okvire in potek sestanka. Zaposleni na nižjih ravneh so vključeni v sestanke zelo poredko, nazadnje so bili vključeni zaradi zmanjšanja plač. Podjetje je pri snovanju sprememb usmerjeno v vrednost za kupca. Poudarek rezultatov poslovanja je na takojšnjih finančnih učinkih. Od vrha navzdol poteka načrtovanje sprememb temeljnega procesa. Zaposleni morajo upoštevati pravila in postopke. Vodilni v podjetju ter vodje poslovalnic so zelo povezani, in sicer na ta način, da ustvarjajo čim višjo vrednost izdelkov za kupca. Podrejeni oziroma zaposleni nimajo vloge pri odločanju. Tavčar (2009, 85) je mnenja, da interesi sodelavcev s posredno povezanostjo z organizacijo niso slišani in upoštevani s strani managementa in deležnikov, kar smo ugotovili tudi sami z analizo intervjujev. Oseba A nam še pove, da se variabilni del plače odraža v stimulaciji. Vsaka poslovalnica posebej dosega svoj promet, od tega pa je odvisen variabilni del. Ko smo osebo povprašali o urejanju zadev s spremembami temeljnega procesa, nam je povedala, da dajejo prednost pravilom in postopkom. Imajo več hierarhičnih postopkov. Oseba A nam pove, da je uvajanje sprememb počasno. Vodje si sami izbirajo dobavitelje, pri katerih bodo naročali.

Oseba B je vodja večje poslovalnice. Je mlada oseba, saj je stara 31 let. Vodja poslovalnice je od januarja letos, vendar je bila prej v drugi poslovalnici zaposlena 7 let. Po izobrazbi je prav tako diplomirani ekonomist. Ta oseba meni, da brez instrumentalnega pristopa ne bi dosegali dobrih poslovnih rezultatov. Sam kot vodja je avtoritativen, saj meni, da je tak način najbolj razumljiv za sodelavce. Vsak njegov podrejeni sodelavec točno ve, kaj je njegovo delo. Na prvem mestu pravi, da so interesi vodilnih ter kupcev. Kralj (2003, 14) pravi, da je potrebno za doseganje izidov dobro voditi poslovanje, in sicer voditi ljudi k izidom z managerskimi funkcijami snovanja, planiranja, sklepanja poslov, organiziranja dejavnosti, gospodarjenja s sredstvi in angažiranja ljudi in sredstev, kar po analizi intervjujev menimo tudi sami. Cilj osebe B je čim večja prodaja. Zaposlene motivirajo s stimulacijo. Ta oseba meni, da je to najboljši način motivacije. Niso naklonjeni tveganju, saj že več let poslujejo po istem ustaljenem postopku in pravilih. Na vprašanje glede razvoja sodelavcev nam pove, da sodelavci te možnosti nimajo, prav tako pa so tudi zelo male možnosti glede napredovanja delovnega mesta. Pove nam, da sodelavci zadnja leta niso več tako zadovoljni kot pred leti, saj se je na trgu pojavila konkurenca, ki je prej praktično ni bilo. Zaradi tega je bilo vodstvo prisiljeno v prejšnjem mesecu zmanjšati plače za 5 %, prav tako pa v zadnjih letih primanjkuje zaposlenih zaradi zmanjševanja stroškov. Kostanjevec (2010) pravi, da se v organizacijah, kjer je večji pomen instrumentalnega vidika, kaže nezadovoljstvo zaposlenih ter njihova nepripadnost organizaciji. Merjenje uspešnosti poslovanja v izbrani organizaciji je predvsem finančno.

Oseba C je prav tako mlada, saj je stara 32 let. To delovno mesto zaseda že 5 let, v tem podjetju pa je že vsega skupaj 8 let, prej zaposlena kot trgovec. Po izobrazbi je diplomirani inženir agronomije. Ta oseba je prav tako mnenja, da dajejo sami in pa vodilni največji pomen instrumentalnemu vidiku, saj zanje uspeh pomeni veliko prodajo. Uspeh merijo glede na pretekla leta. Ko smo to osebo povprašali, kaj mu pomenijo zaposleni, nam je odgovoril, da brez njih poslovalnice ne bi mogle delovati ter da jim s stimulacijo dajejo nagrado za dobro delo. Sami kot vodje nimajo vpliva na plačo, saj za to skrbijo vodilni. Podjetje se drži ustaljenega poslovanja, inovacij in tveganja se izogibajo. Tudi sam je avtoritativen vodja, saj meni, da je največja produktivnost sodelavcev, če vsak točno ve, kaj je njegovo delo.

Oseba D je z delovnim mestom vodje nastopila pred petimi leti, prej pa je bila v tem podjetju zaposlena 3 leta kot skladiščnik in 7 let kot trgovec. Oseba je stara 42 let. Po izobrazbi je diplomirani inženir kmetijstva. Ima veliko besedo pri odločanju glede poslovanja poslovalnice, v kateri deluje. Prav tako nam pove, da v zadnjem letu malo zaostajajo, saj se je v bližnji okolici pojavila konkurenca. Na to niso najbolj pripravljeni, saj se že ves čas tudi izogibajo tveganju, prav tako pa tudi inovacijam. Njihov največji cilj je ekonomičnost in produktivnost. Iz odgovorov sklepamo, da osebi D posamezniki pomenijo delovno silo. Nimajo možnosti napredovanja, prav tako zaposlene predstavijo iz ene poslovalnice v drugo, če gre za pomanjkanje delovne sile. Menjava delovnega mesta z drugim krajem na zaposlenega v večini primerov slabo vpliva. Na ta način mu pade motivacija. Vodje sledijo interesom lastnikom pa tudi kupcev, saj se zavedajo, da je od kupcev odvisno njihovo poslovanje.

Oseba E je stara 38 let, po izobrazbi je diplomirani inženir kmetijstva. Na mestu vodje poslovalnice je že 5 let, od tega je bila v drugi poslovalnici prej zaposlena 3 leta. Po odgovorih osebe E lahko prav tako sklepamo, da daje sama velik pomen instrumentalnemu vidiku, saj si kot vodja prizadeva za čim manj stroškov pri čim večji produktivnosti. Pove nam, da načrtovanje sprememb poslovanja poteka po formalni poti, in sicer od nadrejenih navzdol. Sestanke določijo za najmanj teden dni naprej. Kot vodje morajo dosegati plane v svoji poslovalnici. Oseba E se odloča rutinsko. Pomembne so trajne vrednote. Največji cilj te osebe je doseči veliko prodajo. Njegovi sodelavci ne soodločajo, točno pa vedo, kaj je njihovo delo. Oseba E nam pojasni, da od vsake spremembe procesa v trenutku pričakujejo finančni učinek na organizacijo, seveda pozitiven.

Ugotovimo, da vodenje temelji na instrumentalnem vidiku, saj po besedah Tavčarja (2009, 453) lahko razberemo, da instrumentalna organizacija temelji na rutinskem in analinem odločanju, medtem ko se v interesni organizaciji vodenje osredinja na ustvarjalno in intuitivno odločanje, česar pa v tej organizaciji ne zaznamo. Po raziskavi odgovorov ugotavljamo, da jim manjka ustvarjalnih odločitev in inovativnosti, kar pa ne govori v prid interesnemu pristopu.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: »Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo interesnemu vidiku organizacije?«.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da so bolj naklonjeni instrumentalnemu kot interesnemu vidiku.

Oseba A je mnenja, da upoštevajo interese kmetov, to je nadzornega sveta, in interese kupcev. Interesi ostalih zaposlenih so manj upoštevani. Management se mora podrežati interesom vplivnih udeležencev, saj imajo ti veliko moč, vendar ne na račun uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije (Tavčar 2009, 95). Pravi, da ima sam veliko svobodo pri odločanju in pri usmeritvah zaposlenih v njegovi poslovalnici. Ima zelo dober odnos z vodilnimi v podjetju. Odločanje glede poslovanja poteka na mesečni ravni, kjer se sestaja upravni svet, nadzorni svet in vodje poslovalnic.

Oseba B pravi, da imajo interesi kmetov, ki sestavljajo nadzorni svet, največjo težo. Istočasno imajo veliko težo interesi kupcev. Brez teh udeležencev samo podjetje ne bi moglo delovati. Gošnik (2018) je prav tako mnenja, da naj organizacije v kar največji meri i v temeljne procese vključijo vse zaposlene, dobavitelje, kupce ter druge. Po besedah osebe B lahko sklepamo, da se celoten management podreja interesom teh udeležencev. Po drugi strani pa lahko sami sklepamo, da jim ostane premalo možnosti za vključevanje interesov ostalih sodelavcev. Komunikacija poteka hierarhično. Po analizi podatkov smo razbrali, da se v veliki meri organizacija podreja interesom kmetov, po drugi strani pa daje manjši pomen interesom ostalih sodelavcev, ki so prav tako pomembni za dobre rezultate organizacije.

Podjetje je uspešno, saj deluje skladno z namenom izpolnjevanja interesov ključnih udeležencev, nam pove oseba C. Trudijo se upoštevati trajne in minljive vrednote teh

udeležencev. »Obvladovanje sodelavcev kot udeležencev in kot mnogokje najpomembnejših sredstev organizacije izhaja iz njihovih vrednot, ki se kažejo v kulturi in etiki organizacije ter managementa, iz celostnega obravnavanja njihovih interesov, pa spodbujanja in osebnega razvoja.« Tavčar (2009, 452). Med udeleženci velja splošno zaupanje. Oseba C nam pove, da imajo tudi zelo dobre odnose z odjemalci. Pove nam, da zaradi upoštevanja teh interesov ostaja manj posluha za druge interese ostalih sodelavcev. Sam je mnenja, da bi morali v večji meri upoštevati še interese zaposlenih, saj zaznava nezadovoljstvo. Za zaposlene ostaja premalo posluha. Ti so neposredno vključeni v proces, so tisti, ki imajo neposreden stik s končnim kupcem, ki je ključen za uspešnost poslovanja organizacije.

Po odgovorih osebe D ugotovimo, da so njegovi odgovori skladni z besedami prejšnjih treh oseb. Tudi ta oseba nam pojasni, da je interesni vidik za njihovo poslovanje zelo pomemben z vidika kupcev in dobaviteljev. Zavedajo se, da so kupci ključni dejavnik do uspeha. Prav tako se zavedajo, da dobri dolgoročni odnosi z dobavitelji prinašajo ključne prednosti, kot so učinkovita dobava z ugodnejšimi pogoji dobave. Management mora biti sposoben vplivati na razmerje interesov, ki je koristno za organizacijo (Tavčar 2009, 373).

Oseba E nam tudi potrdi, da organizacija udejanja interese vseh pomembnih udeležencev. Nadzorni svet in sodelavci skupaj zavzeto delujejo. Pove, da so zunanji in notranji interesi pomembni za poslovanje organizacije. Trudijo se v največji meri upoštevati interese vodilnih v organizaciji, interese kmetov in končnih kupcev, saj so ti ključni za visok delež njihove prodaje. Ker je organizacija odvisna tudi od dobavljenih izdelkov, se vsi trudijo, da ohranjajo dolgoročne dobre odnose z dobavitelji.

Vseh pet intervjuvanih je skladno odgovorilo, da daje podjetje velik pomen interesom vplivnih udeležencev, kupcev in dobaviteljev.

Tretje raziskovalno vprašanje se glasi: »Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo instrumentalnemu in interesnemu vidiku organizacije glede na njuno pomembnost za poslovanje podjetja?«

Osebi A in C nam pojasnita, da sta oba vidika zelo pomembna za dobro poslovanje organizacije. Z vidika interesov je pomembno tako za dobre dolgoročne odnose med sodelavci ter med kupci in dobavitelji. Gošnik (2018) navaja, da je poslovanje organizacije uspešno takrat, ko vodilni delajo z zavzetostjo s povezovanjem in vključevanjem kupcev v procese organizacije. Oseba B nam pojasni, da se trudijo ohranjati vrednote v odnosih, saj to zelo dobro vpliva na poslovanje že skozi dolga leta poslovanja organizacije. V naši izbrani organizaciji se na sestankih dogovarjajo o usklajevanju interesov vplivnih udeležencev, skoraj vsak mesec organizirajo družabna srečanja in izlete. Na ta način skrbijo tudi za zadovoljstvo zaposlenih, saj so mnenja, da tako sodelavci vzpostavijo še boljši medsebojni odnos, kar pozitivno vpliva na njihovo zavzetost pri delu in produktivnost. Oseba B nam pove tudi, da je velik del posvečen instrumentalnemu vidiku, saj je njihov cilj poslovati ekonomično in produktivno.

Po odgovorih oseb D in E lahko sklepamo, da sta oba vidika pomembna za poslovanje. Svoji poslovalnici obvladujeta tako, da uspešno in učinkovito dosežata zastavljene cilje. Tavčar (2009, 188) pravi: »Merilo za uspešnost organizacije je neto sedanja vrednost pričakovanih donosov, ki naj povečujejo premoženje deležnikov, temelječ na trajnih konkurenčnih prednostih.« Po besedah osebe D in E ugotovimo, da se zavedata pomembnosti dobrih odnosov z notranjimi in zunanjimi sodelavci. Velik pomen namenijo kupcem, saj se zavedajo, da ti močno vplivajo na poslovanje organizacije. Kralj (2003, 118) je mnenja, da kupci od organizacije pričakujejo ugodno in zanesljivo kupovanje izdelkov, ki so kakovostni, po ugodnih cenah, v želenih količinah in z željenimi roki dobavi. Zato se udeleženci v tej organizaciji trudijo kupcu ponuditi najboljše izdelke z najboljšimi pogoji.

Vse vodje poslovalnic se morajo truditi, da usklajujejo interese organizacije z interesi kupcev. Gošnik (2018) je raziskal, da mora srednji management biti strokovno usposobljen, da na eni strani zastopa interese organizacije, na drugi pa interese kupcev. Vodja v svoji poslovalnici sam določi višino marže. V zadnjem času jim instrumentalni vidik še več pomeni, saj so povsod dvignili cene, ker želijo višje rezultate.

V organizaciji se zelo dobro zavedajo, da brez upoštevanja interesov kmetov in ostalih kupcev organizacija ne bi mogla delovati. Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da velik poudarek poslovanja namenijo vključenosti vodij v odločanje organizacije. Veliko delajo na dolgoročnih partnerstvih pri dobaviteljih in odjemalcih, kar jim omogoča ugodne pogoje za pridobivanje kupcev in velike možnosti skupne rasti.

Četrto raziskovalno vprašanje se glasi: »Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo instrumentalnemu in interesnemu vidiku organizacije glede na njuno pomembnost za konkurenčnost podjetja?«

Kot pravi oseba A, se zelo dobro zaveda, da morajo oba vidika izkoristiti tako, da bodo ohranjali konkurenčnost na trgu. Šele pred kratkim se je na trgu pojavila konkurenca. Ker je bil upad prodaje, so po vseh poslovalnicah dvignili cene. Njihov cilj je dosežati čim večje finančne rezultate, obenem pa obdržati kupce z dobrimi odnosi in upoštevanjem njihovih interesov. Za povečanje in ohranjanje konkurenčnosti so pomembne aktivnosti, usmerjene k povečevanju ugleda organizacije in povečevanju zadovoljstva kupcev na trgu z načinom privabljanja in pridobivanja kupcev, so mnenja Dimovski idr. (2014, 138). Oseba B nam pojasni, da poslujejo racionalno, vendar zavzemajoč se za interese kupcev. Kot pravi Tavčar (2009, 24), naj tisti, ki obvladuje organizacijo, deluje po volji ljudi in za njihove interese. Vse osebe nam potrdijo, da zaznavajo problem pri usklajevanju interesov in finančnem vidiku. Zavedajo se nevarnosti konkurence, predvsem z vidika nižjih cen. Je pa ta organizacija v veliki konkurenčni prednosti z vidika dolgoletne tradicije in z ugledom organizacije. Iz analize odgovorov glede pomena instrumentalnega in interesnega vidika na konkurenčnost organizacije ugotovimo, da je organizacija zastala v dosedanjih obstoječih programih ter politiki nasploh. Organizacija ni inovativna, prav tako ne upa sprejemati večjih tveganjih odločitev. Vsi na nek način delujejo po

obstojećih programih. Tavčar (2009, 193) je mnenja, da organizacija kot instrument vzdržuje konkurenčnost obstojećih proizvodov; uvajajo le tiste izdelke, ki so jih pridobili ali razvili sami.

V zadnjem času se po besedah osebe C kažejo trenja pri instrumentalnem in interesnem vidiku. Po eni strani zmanjšujejo stroške na račun sodelavcev zaradi povečanja premoženja organizacije, povečujejo cene izdelkov, po drugi strani pa ustvarjajo nezadovoljstvo zaposlenih. Sodelavci na nižjih položajih so nezadovoljni zaradi nižjih plač. Čuti se padec motivacije in zavzetosti zaposlenih, kar vpliva na konkurenčnost organizacije, saj klima ni več tako pozitivna, nam povesta osebi D in E. Prav tako dvig cen izdelkov vpliva na konkurenčnost na trgu, saj kupci obiskujejo konkurenco.

Gošnik (2018) je v svoji raziskavi potrdil, da določeni interesni vidiki bolj vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije kot drugi instrumentalni vidiki.

7 SKLEP IN PRIPOROČILA ZA PRAKSO

V zadnjem poglavju predstavljamo sklep naloge in naša priporočila za prakso. Sklep je napisan na podlagi teoretičnih spoznanj in spoznanj iz naše raziskave v izbranem podjetju. Priporočila za prakso pa dajemo podjetju, v katerem smo naredili raziskavo.

7.1 Sklep

V zadnjem času opažamo, da sta za poslovanje in konkurenčnost zelo pomembna dva vidika, instrumentalni in interesni vidik. Ker menimo, da je to izziv poslovanja v današnjem sodobnem času, smo podrobno preučili literaturo in vire na področju managementa instrumentalnega in interesnega vidika s poudarkom na temeljnih procesih v managementu.

Organizacija je z vidika instrumenta obravnavana kot stroj za doseganje ciljev, prav tako pa so zaposleni obravnavani kot sredstva za doseg zastavljenih ciljev, medtem ko je organizacija z vidika interesa skupnost interesov, v kateri so pomembni vsi udeleženci, ki med seboj sodelujejo in si zaupajo. Z instrumentalnim vidikom povezujemo vse finančne kazalnike, ki nam kažejo uspešnost in ekonomičnost, povečevanje premoženja oz. doseganje interesov vplivnih deležnikov. Z interesnim vidikom pa povezujemo doseganje interesov vseh udeležencev, tako vplivnih kot udeležencev na operativni ravni in s tem njihovo zadovoljstvo in nadgrajevanje znanja. Imamo dva vidika, ki sta si nasprotna.

V drugem in tretjem poglavju sta podrobno predstavljena oba vidika organizacije in temeljne dejavnosti managementa. Vsi štirje temeljni procesi managementa so predstavljeni najprej z vidika instrumentalnosti, nato pa iz vidika interesov. Iz pregleda literature in virov glede temeljnih procesov managementa in obeh vidikov lahko ugotovimo, da je postal to izziv sodobnega poslovanja. Vedenje lastnikov oz. upravljalcev je tesno povezano z vedenjem zaposlenih. Posledično je to kazalnik uspešnosti poslovanja ter tudi konkurenčnosti na trgu. V podjetju, ki smo ga vključili v raziskavo, ugotavljamo prevelik pomen instrumentalnega vidika na poslovanje. Občutno je pomanjkanje vključevanja zaposlenih pri odločanju, ni velike možnosti napredovanja, kar posledično izvablja nezadovoljstvo zaposlenih in nezavzetost za delo. Prav tako ugotavljamo počasnost in togost pri uvajanju sprememb, predvsem pri dohajanju konkurence. Predvidevamo, da upoštevanje enega vidika ni dovolj za uspešnost in učinkovitost organizacije. Ugotavljamo, da je uspešnost v sintezi obeh pristopov, in sicer nadgrajevanja obeh vidikov. Pomembno je usklajevanje obeh pristopov v temeljnih procesih, da bodo izpolnjeni cilji in vizija podjetja, po drugi strani pa zavzeti zaposleni z dobro klimo v podjetju.

Pri načrtovanju in snovanju ugotavljamo, da je z vidika instrumenta načrtovanje delo managementa pod nadzorom deležnikov, usmerjeno je racionalno in je popolnoma podrejeno interesom ustanoviteljev in lastnikov, medtem ko je snovanje delo, zavzetih po deduktivni poti,

z vidika interesa ustvarjalno in temelji na vrednotah vplivnih notranjih in zunanjih deležnikov. Pri procesu urejanja in povezovanja opazamo, da je z vidika instrumenta pomembno delovanje organizacije po vnaprej določenih pravilih in postopkih z delitvijo dela po potrebi, z vidika interesa pa je povezovanje bolj neformalno, temelječe na samostojnem, ustvarjalnem in zavzetem delovanju. V procesu poslovanja in vodenja je z vidika instrumenta organizacija obravnavana kot stroj za doseganje ciljev, medtem ko je v procesu vodenja organizacija z vidika interesa obravnavana kot skupnost interesov vplivnih udeležencev. Poslovanje pomeni povečevanje premoženja in izpolnjevanje interesov vplivnih deležnikov, vodenje pa se opira na interese vseh udeležencev in temelji na znanju in ustvarjalnosti ter sodelovanju sodelavcev. Merjenje z vidika instrumenta služi varovanju organizacije pred interesnim obnašanjem koristi udeležencev in tveganja, presojanje z vidika interesa pa služi subjektivnemu primerjanju izida poslovanja s pričakovanimi koristmi. Ugotavljamo, da tako instrumentalni kot interesni pristop prinašata določene prednosti in slabosti.

V četrtem poglavju smo predstavili raziskavo v izbranem podjetju. V petem, šestem in sedmem poglavju naloge pa smo opravili empirični del naloge. S pomočjo polstrukturiranega intervjuja smo poskušali ugotoviti, kakšen pomen udeleženci v raziskavi namenjajo instrumentalnemu in interesnemu vidiku ter kako to vpliva na poslovanje podjetja in konkurenčnost na trgu. Pridobiti smo poskušali kar največ informacij od intervjuvancev, zato smo temu delu naloge posvetili največ truda. Rezultati raziskave so pokazali, da je organizacija bolj podrejena instrumentalnemu vidiku, premalo pa interesnemu. Podjetje je usmerjeno v učinkovitost in ekonomičnost. Usmerjeno je v povečevanje prodaje in premoženja. Premalo je svobode odločanja zaposlenih na operativni ravni, zato prihaja do nezadovoljstva zaposlenih. Posledica tega je nezavzetost zaposlenih in odhajanje iz podjetja. Prednost odločanja je v pravilih in postopkih, ki niso dovolj hitro odzivni na spremembe, kar se kaže v upadanju konkurenčnosti na trgu. Vplivni udeleženci in vodje poslovalnic si med seboj zelo zaupajo, velika mera zaupanja pa je tudi med dobavitelji in podjetjem. V raziskavi smo ugotovili, da bi bilo podjetje uspešnejše, če bi bolj upoštevali interesne vidike, saj bi z bolj zavzetimi sodelavci in z večjo mero inovativnosti in odzivanja na spremembe v okolju povečali uspešnost poslovanja in konkurenčnost pred drugimi tekmeči.

Lahko povzamemo, da sta uspešnost in konkurenčnost poslovanja pogojena z uporabo obeh vidikov, saj nam instrumentalni prinaša dobre finančne izide, interesni pa dobre zaposlene z znanjem, ključnim za uspeh. Na podlagi intervjujev, ki smo jih opravili v izbranem podjetju, lahko rečemo, da je instrumentalni vidik že od nekdaj glavnina poslovanja podjetja, medtem ko je interesni vidik pomemben bolj kot ne za ustanovitelje in lastnike. Tema naše magistrske naloge je aktualna, saj je premalo raziskanega na tem področju, postaja pa vse večja kompleksnost in vse večji izziv za podjetja, predvsem tista z več zaposlenimi. Želimo si več podjetij, ki bi bolj upoštevala interesni vidik, saj si želimo zadovoljne zaposlene, ki bi ustvarjali dobre rezultate v podjetju. Prispevek magistrske naloge k stroki bo na področju managementa.

V ta namen smo raziskali tudi tuje novejšje prispevke o instrumentalnem in interesnem pristopu organizacij.

7.2 Priporočila za prakso

Podjetju predlagamo, da poveča vključenost zaposlenih na operativni ravni v procesu odločanja, saj imajo ti neposreden odnos s kupci. Natančno vedo, kaj so potrebe kupcev ter kako jih najbolje zadovoljiti. Zato naj zaposlene povabijo tudi na več sestankov. Priporočam jim več izobraževanja zaposlenih ter s tem možnost napredovanja. V tem podjetju bi bilo smiselno prepoznati potencialne določenih zaposlenih, saj so nekateri bolj zavzeti in z več znanja. Ti bi z boljšim in višjim delovnim mestom lahko pripomogli k boljšemu in učinkovitejšemu poslovanju. Lahko bi upoštevali tudi smiselne interesne le-teh. Kar se tiče zaposlenih na operativni ravni, jim priporočamo tudi ukinitvev prerazporejanja zaposlenih po različnih poslovalnicah po regiji zaradi njihovega nezadovoljstva. V analizi smo ugotovili, da jim tako pade zavzetost delovanja.

Smiselno bi bilo proučiti tudi ukrepe za povečanje konkurenčnosti. Več pozornosti bi management moral nameniti trgu ter proučevanju sprememb. Več bi se morali posvetiti analiziranju trgov, da bi bili v prednosti pred konkurenco. S tem bi postali odzivnejši na spremembe. Prav tako jim priporočamo postavitev centralnega skladišča. Po eni strani bi to bila velika naložba, ki pa bi se jim na dolgi rok obrestovala. To centralno skladišče bi oskrbovalo vse poslovalnice. Z dobavitelji bi vzpostavili trajne vrednote, z njimi bi vzpostavili dobre nabavne in cenovne pogoje. Podjetje bi na ta način lahko konkuriralo s cenami ostalih konkurentov, saj bi pri dobaviteljih iztržili količinske popuste.

Ravno tako jim svetujemo dvig plač za 5 %, saj niso vsi zaposleni odgovorni za padec prometa v prejšnjih mesecih. Ekonomičnost stroškov se naj ne dotika plač zaposlenih. Padec prometa je bil zaznan le v nekaterih poslovalnicah, ne pa v vseh. Zaradi tega se ostali zaposleni, ki za to niso odgovorni, čutijo jezne in nezadovoljne.

Priporočamo jim tudi ukinitvev normiranja pravil in postopkov. Več svobode vseh udeležencev na delovnih mestih bi pripomoglo k večji inovativnosti in tudi večji prilagodljivosti spremembam, ki prihajajo od zunaj. Lahko bi tudi ukinili hierarhične ravni. Za motiviranje sodelavcev bi lahko uporabili njihove interese, ne samo stimulacijo. Predlagamo jim tudi razširitev asortimana in s tem povečanje inovativnosti podjetja z novimi izdelki.

LITERATURA

- Adams, Chris, Mike Bourne in Andy Neely. 2004. Measuring and improving the capital planning process. *Measuring Business Excellence* 8 (2): 23–30.
- Arias, Michael, Rodrigo Saavedra, Maira R. Marques, Jorge Munoz-Gama in Marcos Sepúlveda. 2018. Human resource allocation in business process management and process mining: A systematic mapping study. *Management Decision* 56 (2): 376–405.
- Bavec, Cene in Massimo Manzin. 2012. *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Black, J. Stewart in Lyman W. Porter. 2000. *Management Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bolland, Eric J. 2017. Chapter 2: Key Functions of Strategic Management. *Comprehensive Strategic Management*: 29–55.
- Daft, Richard L. 2000. *Management*. 5. izdaja. Orlando: Dryden.
- Daft, Richard L. 2009. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Barbara Grah, Dunja Turk, Klemen Šalamon in Matej Grošelj. 2014. *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Duh, Mojca. 2016. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, d. o. o., GV Založba.
- Fayol, Henry. 1949. *General and industrial management*. London: Pitman.
- Gošnik, Dušan. 2018. *Model managementa temeljnih procesov in uspešnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Heikkurinen, Pasi. 2018. Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility* 9 (4): 388–414.
- Ivanko, Štefan. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- KKGZ (Koroška kmetijsko – gozdarska zadruga). 2015. *Raziskovalno poročilo KKGZ z. b. o. Interno gradivo, KKGZ*.
- KKGZ (Koroška kmetijsko – gozdarska zadruga). 2016. *Predstavitev*. [Http://www.kkgz.si/index.php/koroska-kmetijsko-gozdarska-zadruga/predstavitev](http://www.kkgz.si/index.php/koroska-kmetijsko-gozdarska-zadruga/predstavitev) (24. 5. 2019).
- Komel, Barbara. 2010. *Promocija in dejavniki izbire srednje šole*. Koper: Fakulteta za management.
- Kostanjevec, Matej. 2010. *»Mehki« dejavniki pri obvladovanju organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kumar Dey, Prasanta, Benjamin Thomas Clegg in David J. Bennett. 2010. Managing enterprise resource planning projects. *Business process management Journal* 16 (2): 282–296.
- Lamberti, Lucio in Margherita Pero. 2019. Special issue editorial: Managing the supply chain management–marketing interface. *Business Process Management Journal* 25 (2): 246–249
- Lamond, David. 2004. A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision* 42 (2): 330–356.
- Malbašić, Ivan, Carlos Rey in Vojko Potočan. 2015. Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics* 130 (2): 437–446.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: Pogoji za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marouf, Laila. 2016. The role of knowledge sharing culture in business performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 46 (2): 154–174.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. *Osnove managementa*. Koper: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rowe, James. 2010. The cybernetics of organising: management and leadership. *Kybernetes* 39 (7): 1100–1111.
- Schiuma, Giovanni, Daniela Carlucci in Antonio Lerro. 2012. Managing knowledge processes for value creation. *VINE* 42 (1): 4–14.
- Shehorn, John. 2012. *Companies As Living Organisms*. <https://ezinearticles.com/?Companies-As-Living-Organisms&id=7007752> (27. 5. 2019).
- Taylor, Frederick W. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Harper press.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Termania. 2017. *Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja*. [Http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474922/polstrukturirani-intervju](http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474922/polstrukturirani-intervju) (27. 5. 2019).
- Tracy, Brian. 1999. *Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Unterlechner, Marko, Zlatka Meško Štok in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Vom Brocke, Jan, Theresa Schmiedel, Jan Recker, Peter Trkman, Wilem Mertens in Stijn Viaene. 2014. Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal* 20 (4): 530–548.
- Weber, Max. 2009. *The theory of social and economic organization*. New York: Simon and Schuster.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju

Priloga 2 Analiza odgovorov intervjuvancev

VPRAŠANJA ZA INTERVJU

1. Kako poteka načrtovanje poslovanja?
2. Na kakšen način dosegate finančne plane?
3. V kaj je usmerjeno vaše podjetje?
4. Kako določate program podjetja?
5. Kako poteka načrtovanje sprememb temeljnega procesa?
6. Kako obvladujete zaposlene?
7. Čigavi interesi so najpomembnejši v podjetju?
8. Kakšen način vodenja uporabljate?
9. Ali so zaposleni nagrajeni? Na kakšen način?
10. Kako se odzivate na spremembe v okolju?
11. Kako se spopadate s tveganji?
12. Ali imajo zaposleni možnost razvoja in napredovanja?
13. Kako merite uspešnost poslovanje?
14. Kakšne odnose imate z lastniki?
15. Ali poteka med vami in lastniki ter podrejenimi zaupanje?
16. Kakšna je zavzetost zaposlenih na nižji ravni?
17. Kakšne odnose imate z odjemalci in kakšne z dobavitelji?
18. Kako se spopadate s konkurenco?

ANALIZA ODGOVOROV INTERVJUVANCEV

Odgovori instrumentalnega pristopa	Odgovori interesnega pristopa
Doseganje zastavljenih ciljev in smotrov.	Med vodilnimi in vodji poslovalnic poteka zaupanje.
Doseganje večjih finančnih planov glede na preteklo leto.	Vodje imajo veliko vlogo pri odločanju glede delovanja poslovalnic.
Podjetje je popolnoma usmerjeno v povečevanje prodaje oz. premoženja.	Vodilni v podjetju ter vodje poslovalnic so zelo povezani.
Poudarek poslovanja je na učinkovitosti.	Sledijo interesom kupcev in lastnikov.
Natančno določeni okviri in potek sestankov.	Pomembne so trajne vrednote.
Poudarek rezultatov je na takojšnjih finančnih učinkih.	Vodje imajo veliko svobodo pri odločanju in pri usmeritvah zaposlenih v poslovalnici.
Od vrha navzdol poteka načrtovanje sprememb temeljnega procesa.	Vodje imajo dober odnos z vodilnimi v podjetju.
Zaposleni morajo upoštevati pravila in postopke.	Upoštevanje trajnih in minljivih vrednot ključnih deležnikov.
Interesi sodelavcev niso slišani.	Med udeleženci velja splošno zaupanje.
Materialno, stimulatивно nagrajevanje.	Dobri odnosi z odjemalci.
Hierarhični postopki.	Dolgoročni dobri odnosi z dobavitelji.
Uvajanje sprememb je počasno.	Ohranjanje vrednot v odnosih.
Avtoritativno vodenje.	Upoštevanje interesov notranjih vplivnih udeležencev in zunanjih udeležencev.
Ustaljeni postopki poslovanja.	
Tveganjem se izogibajo.	
Ni razvoja zaposlenih, malo možnosti za napredovanje.	
Nepripadnost zaposlenih organizaciji.	
Finančno merjenje.	
Ni inovacij.	
Pomembna sta ekonomičnost in produktivnost.	
Rutinsko odločanje vodij.	
Interesi lastnikov so najpomembnejši.	
Hierarhični potek komunikacije.	
Nezadovoljstvo zaposlenih.	
Druga podjetja so jim konkurenčna, ker so zastali v dosedanjih obstoječih programih ter politiki nasploh.	

Priloga 2

Nezadovoljstvo zaposlenih na nižji ravni zaradi nizkih plač.	
Padec motivacije zaposlenih na nižji ravni.	