

2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MARJANA NEMANIČ

MARJANA NEMANIČ

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POMEN VODENJA IN KOMUNICIRANJA OB  
SPREMINJANJU V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Marjana Nemanič

Koper, 2010

Mentorica: doc. dr. Gordana Žurga



## POVZETEK

Vodenje, komuniciranje in posredovanje informacij so dejavniki, s katerimi managerji vplivajo na zaposlene pri spreminjanju v neprofitni organizaciji. Diplomaska naloga predstavlja pomen vodenja, lastnosti vodij, funkcije, moč in vpliv vodenja. Z ustreznim slogom internega komuniciranja vodja vpliva na interese in odpore sodelavcev. Spreminjanje v neprofitni organizaciji vpliva na njene ključne udeležence. Strategija internega komuniciranja v času sprememb in komuniciranje skozi hierarhične ravni pomagata pri zaupanju zaposlenih vodstvu in pridobivanju povratnih informacij. Uvajanje novosti in izboljševanje poslovanja zahtevata še nenehno izobraževanje, učenje, informativne sestanke, medsebojno sodelovanje, osebno rast. Na podlagi ankete v opazovani neprofitni organizaciji je, v smislu doseganja načrtovanih sprememb in nenehnega izboljševanja, poudarjen pomen vodenja, posredovanja srednjih vodij, pomembnost ustreznega komuniciranja, pravočasnih informacij in izobraževanj.

*Ključne besede:* vodja, vodenje, komuniciranje, management sprememb, spreminjanje, sestanek, neprofitna organizacija, hierarhija.

## SUMMARY

Leadership, communication and the transmission of information are the factors managers use to influence employees in relation to changes in a non-profit organisation. This diploma thesis presents the significance of leadership, the characteristics of leaders and the function, power and influence of leadership. Leaders influence the interests and resistance of their co-workers through a suitable style of internal communication. Changes in a non-profit organisations influence its key participants. The internal communication strategy in a time of change and communication through hierarchical levels boost employee trust in the management and facilitates feedback. Introducing new features and improving business operations requires constant education, learning, informative meetings, mutual cooperation and personal growth. Based on a study in the observed non-profit organisation, in a sense of planned change achievements and continuous improvements, the importance of the adequate communication, timely information and education.

*Key words:* leader, leadership, communication, change management, change, meeting, non-profit organisation, hierarchy.

**UDK:** 33.012.46:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela .....	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela .....	4
<b>2</b>	<b>Vodenje .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev in pomen vodenja .....	5
2.2	Lastnosti vodij .....	6
2.3	Stili vodenja.....	7
2.3.1	Avtokratski in demokratski stil vodenja .....	8
2.3.2	Situacijsko vodenje .....	10
2.4	Funkcije vodenja .....	12
2.5	Vodje na sredini hierarhične lestvice organizacije.....	13
2.6	Vodenje in učenje.....	13
2.7	Vodenje in konflikti .....	14
2.8	Sestanki .....	15
<b>3</b>	<b>Komuniciranje.....</b>	<b>17</b>
3.1	Namen poslovnega komuniciranja .....	17
3.2	Komuniciranje kot vplivanje .....	18
3.2.1	Vplivanje in interesi udeležencev .....	18
3.2.2	Izbiranje stila komuniciranja .....	19
3.3	Formalno in neformalno komuniciranje.....	19
3.4	Medosebna in posredovalna komunikacija .....	20
3.5	Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih.....	22
3.6	Motnje v komuniciranju .....	23
3.7	Komuniciranje in spreminjanje .....	24
3.7.1	Strategija internega komuniciranja v času spreminjanja .....	25
3.7.2	Komuniciranje skozi hierarhične ravni.....	26
<b>4</b>	<b>Management spreminjanja .....</b>	<b>28</b>
4.1	Vsebina spreminjanja .....	28
4.2	Pripravljenost zaposlenih na spreminjanje .....	29
4.3	Odpori spreminjanju.....	30

4.4	Uvajanje sprememb .....	31
4.5	Upravljanje spreminjanja .....	33
4.6	Kompetence za večjo kakovost in učinkovitost .....	35
4.7	Sistem stalnega izboljševanja .....	36
<b>5</b>	<b>Raziskava .....</b>	<b>38</b>
5.1	Opredelitev neprofitnih organizacij .....	38
5.2	Predstavitev opazovane neprofitne organizacije .....	39
5.3	Prikaz in analiza raziskave .....	40
5.3.1	Anketna vprašanja .....	41
5.3.2	Obseg znanja .....	43
5.3.3	Motivacijski dejavniki .....	45
5.3.4	Želje po spremembah .....	46
5.4	Predlogi za izboljšave .....	46
5.4.1	Priprava zaposlenih na spreminjanje .....	46
5.4.2	Vodje na sredini hierarhične lestvice organizacije .....	47
5.4.3	Komuniciranje in obveščanje v organizaciji .....	47
5.4.4	Vzpodbujanje učenja v organizaciji .....	48
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>49</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>53</b>



## **PONAZORILA**

Slika 1: Trikotnik spreminjanja .....	33
Slika 2: Proces upravljanja storitev po metodologiji PDCA .....	36
Slika 3: Primerjava ocen po posameznih trditvah med letoma 2009 in 2007 .....	45
Preglednica 1: Strategije spreminjanja v organizaciji .....	34
Preglednica 2: Načela kakovosti in poslovne odličnosti .....	38
Preglednica 3: Strinjanje s trditvami .....	44
Preglednica 4: Obseg znanja .....	47
Preglednica 5: Motivacijski dejavniki .....	48

## **KRAJŠAVE**

NPO	Neprofitna organizacija
OE	Območna enota
ONPO	Opazovana neprofitna organizacija
JU	Javni uslužbenci
IT	Informacijska tehnologija

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Živimo v času, za katerega so značilne razmere sodobnega načina poslovanja, ki nas silijo v vedno hitrejšo odločanje in v vse kompleksnejše situacije. Zato sta komuniciranje med različnimi ravni v organizaciji ter ustrezna informacijska podpora dva od ključnih dejavnikov uspeha vsake organizacije. Komuniciranje je nedvomno vir uspeha in vzrok za neuspeh. Uspešno komuniciranje je temelj vsakega dobrega odnosa in dolge kariere vodje. Uspešno komuniciranje v organizaciji vzdržuje homogenost organizacije, kar pomeni, da so zaposleni složni tudi v najtežjih trenutkih.

Maxwell (2000, 323) pravi, da se organizacije ne premikajo naprej in ne rastejo s pomočjo uporabe včerajšnjih idej in načinov za opravljanje nalog. Bodoči uspeh zahteva vpeljavo inovacij in rasti ter stalno pojavljanje novih vodij. V knjigi Biblija o vodenju je Lorin Woolfe (prav tam) zapisala naslednje: »Odločilni preizkus za vodjo ni v tem, če lahko sprejema pametne odločitve in odločilno ukrepa, pač pa, če lahko uči druge postati vodja in izgrajevati organizacijo, ki lahko ohranja svoj uspeh tudi takrat, ko njega ni zraven.«

Delo in z njim poslovno okolje naj bi bila tudi prostor za nadgradnjo naše osebnosti, za uresničitev potrebe po doseganju ciljev. Namen obstoja vsake organizacije je, da nekaj ponuja, prodaja. In v ta namen uporablja zunanje, t. i. eksterno komuniciranje ter nameni določena sredstva. Interno komuniciranje pa je pogosto še bolj pomembno kot eksterno, saj zaposleni predstavljajo ambasadorje podjetja, v katere je smiselno vlagati. Za kakovostno interno komuniciranje je potreben dvosmeren pretok informacij, saj enosmeren ne zagotavlja zaupanja in povratnih informacij. S tem pa se izgubljajo dragoceni podatki, ki lahko izboljšajo urejenost in prispevajo k skupni viziji. Urejenost povečuje učinkovitost in posredno uspešnost delovanja organizacije. Delovanje, ki je neskladno z urejenostjo, je neodgovorno in povzroča sankcije.

Biloslavo (2006, 20) pravi: »Temeljni nalogi managerjev sta obvladovanje organizacije ali dela organizacije (poslovođenje), v kateri ti sodelujejo, in vodenje ljudi. Obvladovanje organizacije pomeni učinkovito in uspešno doseganje smotrov organizacije, ki so v skladu s smotri ustanoviteljev.«

Naloga managerjev je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje delovanja organizacije. Organizacija dosega zastavljene cilje le, če v njej složno in usklajeno ter zavzeto delajo primerno sposobni ljudje (Biloslavo 2006, 196).

Dimovski in Penger (2008, 114) navajata: »Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Med vsemi idejami in literaturo o vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za

dosego ciljev. Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi, je dinamično in vključuje uporabo moči.«

Ljudje se odločajo in kontrolirajo, kako bo organizacija dobila in uporabila vire. Oni so tisti, ki sodelujejo in tekmujejo med seboj ali si preprosto mečejo polena pod noge. Njihova prepričanja in občutenja o sebi, sodelavcih in organizaciji določajo, kaj delajo in kako dobro to počnejo. Ljudje lahko zavedejo organizacijo stran od njene strategije, če se ukvarjajo s konflikti. Lahko pa združijo različne talente in vidike, da bi kot skupina dosegli veliko več, kot bi lahko posamezniki dosegli kdaj koli (Dimovski in Penger 2008, 109).

Blanchard (2003, 21) poudarja, da je prednostna naloga ljudi učenje in vztrajno prilagajanje novim okoliščinam, ker so ljudje, ki se nenehno učijo in razvijajo svoje spretnosti, vse bolj dragoceni za svojo organizacijo in na trgu dela.

Dimovski in Penger (2008, 109) pravita: »Managerji opažajo, da nekateri ljudje pridejo na delo polni želje po novih izzivih, medtem ko si drugi preprosto želijo, da bi bili nekje drugje. Nekateri zaposleni se spopadajo s problemi v pričakovanju, da bodo skupaj s sodelavci uspeli pri njihovem reševanju, ostali podležejo pritisku in jih zagrabi panika. Te različne vrste obnašanj odražajo različne pristope do dela.«

V hitrem tempu napredka in razvoja je pomembno, da se vodstvo organizacije zavzeto in uspešno prilagaja spremembam na svojem področju s posodobitvami programov, s ponudbami novih storitev, s sledenjem novostim in njihovim uspešnim vključevanjem v poslovanje. S tem se poveča obseg in zahtevnost del zaposlenih navzdol po hierarhični lestvici, obseg pritiskov in pričakovanj tako s strani managementa kot uporabnikov storitev. Kar lahko v primeru neustreznega vodenja in komuniciranja vpliva na odpore. Pojavi se nezadovoljstvo in nezaupanje zaposlenih in s tem splošna kritičnost in nezainteresiranost do dela in do spoznavanja novosti, saj posamezniki in skupine neradi spreminjajo svojo naravnost in delovanje.

V času gospodarske recesije, ob dnevnih poročanjih o odpuščanjih, stečajih, neuspelih poskusih reorganizacije in zniževanja stroškov je tudi med zaposlenimi v negospodarstvu vse več negotovosti.

Pogosto spreminjanje in dopolnjevanje navodil, uvajanje novih programov in storitev ter spremembe zakonov povečujejo prepad med snovalci spreminjanja in njihovimi izvajalci. Poudarjanje hierarhije v organizaciji in nezaželenost preskakovanja pri pojavu problema in iskanju odgovora za rešitev zahteva veliko sodelovanja in zaupanja med sosednjima ravnema. Sicer obstaja nevarnost umikanja pred odgovornostjo in nesprejemanja novih nalog.

Mumel (2008, 202) meni, da je, bolj kot odlično zamišljene strategije oziroma načrtovano spreminjanje delovanja, pomembno, kako so te zamisli prenesene zaposlenim za uspešno uresničevanje v praksi. Pomemben je kakovosten sistem internega komuniciranja.

V skladu s pravili za ugotavljanje kakovosti storitev je bil novembra 2009 vsem javnim uslužbencem opazovane neprofitne organizacije poslan vprašalnik, katerega namen je bil preveriti, kakšno je razpoloženje med javnimi uslužbenci, kako so zadovoljni s svojim položajem v organizaciji, kakšen je pretok informacij, kakšne vrednote imajo javni uslužbenci, odnos javnih uslužbencev do vodij, dosegljivost izobraževanja in drugo. Raziskava je pokazala, da so ocene iz ankete pri večini trditev višje od ocen iz predhodne ankete leta 2007. Odstopa trditev o sodelovanju oziroma tekmovanju med sodelavci in ocena o obsegu potrebnega znanja. V anketi so bile izražene želje po izboljšanih medsebojnih odnosih in komuniciranju.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Glede na ugotovljeno je namen diplomskega dela opozoriti na pomembnost in vpliv komuniciranja managerjev na uspešnost poslovanja, predvsem v smislu gradnje takšnega poslovnega okolja, kjer bo vsak zaposleni po svojih najboljših sposobnostih vgrajen v podjetje, se čutil del celote ter s svojo osebno rastjo in znanjem prispeval k dodani vrednosti ter uspešni vpeljavi sprememb.

Cilji, doseženi v diplomski nalogi, so:

- Predstavljena sta pomen in rezultat osebnega stika in sestankov vrhovnega managementa s strokovno tehničnim osebjem, da vsi na krovu organizacije ujamejo veter v jadra in veslajo v isto smer.
- Pojasnjen je pomen vodij na sredini hierarhične lestvice in njihova funkcija povezovanja med vrhovnim managementom in zaposlenimi na operativni ravni v smislu gradnje sodelovanja in zaupanja.
- Na podlagi rezultatov raziskave je prikazano, da je spreminjanje lažje sprejeto, če imajo zaposleni dovolj informacij.
- Poudarjen je pomen samoizobraževanja, samostojnega spremljanja razvoja in novosti organizacije.

## **1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev**

S pomočjo domače in tuje literature ter gradiva na spletu, s spoznavanjem in povzemanjem stališč avtorjev sem predstavila temelje teoretičnega dela diplomske naloge. Z namenom doseganja zgoraj navedenih ciljev sem za raziskovalni del naloge uporabila sekundarno analizo ankete o zadovoljstvu javnih uslužbencev in na podlagi njenih rezultatov oziroma odstopanj s predhodno anketo podala predloge za izboljšanje. Na podlagi teorije, analize

sekundarne ankete in nestrukturiranega opazovanja z udeležbo sem povezala teoretična in praktična spoznanja o vodenju, komuniciranju in managementu spreminjanja. Pri tem sem se izogibala pristranskosti.

Raziskava je osredotočena na posamezne funkcije v organizaciji. To je ekonomska poslovna raziskava. Vsebuje elemente statike, saj ugotavlja odvisnosti med ekonomskimi pojavi v določenem trenutku. Prisotna je tudi posebna vrsta statične raziskave, imenovana komparativna statika, ki se ukvarja s primerjanjem stanj v dveh različnih trenutkih. Združena sta dva pristopa k raziskovanju:

- deskriptivni pristop, ki daje prednost opisu in je uporabljen v teoretičnem delu,
- analitični pristop, ki je uporabljen za ugotavljanje medsebojne odvisnosti ekonomskih pojavov.

Najpogostejše metode v okviru deskriptivnega pristopa so: metoda deskripcije, metoda klasifikacije, komparativna metoda, zgodovinska metoda in metoda kompilacije (Žižmond 1998, 69). V diplomski nalogi sta uporabljeni metoda deskripcije in metoda kompilacije. Metoda deskripcije je postopek opisovanja dejstev in pojavov v ekonomiji ter njihovih empiričnih potrjevanj odnosov in vezi. Metoda kompilacije je postopek povzemanja opazovanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev. S pomočjo kompilacije pridem na osnovi povzetih spoznanj, stališč in sklepov do novih, samostojnih, posplošenih sklepov.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

Področje opazovanja in raziskave je obširno. O vodenju in komuniciranju obstaja veliko literature in tudi raziskav, o vplivu obojega na spreminjanje pa kljub pereči gospodarski problematiki precej manj. Pri preučevanju vpliva vodenja in komuniciranja na uspešno prilagajanje spreminjanju sem izhajala iz opazovane neprofitne organizacije, v kateri sem zaposlena.

Predpostavila sem, da pri uvajanju sprememb ni večjih razlik med gospodarstvom in negospodarstvom v smislu doseganja ciljev v diplomski nalogi. Zato sem uporabila tudi literaturo s spoznanji iz gospodarstva.

Na vodenje in komuniciranje vplivajo tudi dejavniki: kultura, etika, vzgoja in okolje, ki pa niso predmet raziskave.

## **2 VODENJE**

Skozi zgodovino so bili vodje tisti, ki so jim ljudje sledili. Vodje so imeli moč in avtoriteto, s katerima so vplivali na tok dogajanj in razvoj dogodkov. Vsak pa je imel svoj način vplivanja, odvisno od tega, katere lastnosti so mu bile prirojene, privzgojene, v katerem okolju in kulturi je deloval. Nekateri so moč uporabili v skladu z etičnimi načeli v dobro ljudi, spet drugi so stremeli le za zadovoljitvami svojih želja in ciljev ne glede na žrtve in posledice.

V nadaljevanju bodo predstavljene lastnosti vodij, stili vodenja, funkcije vodenja, pomen učenja, vodenje v konfliktih. Ker nihče ni popoln in ne zmore pokrivati vseh področij, na katerih je treba delovati in vplivati, se dober vodja obda s strokovnimi, zaupanja vrednimi sodelavci, katerim delegira naloge. Tako so srednji vodje podaljšana roka delovanja vodje. V zadnjem podpoglavju so predstavljeni sestanki, na katerih vodje seznanjajo, posredujejo znanja in novosti, vplivajo, določajo način dela v organizaciji v prihodnosti in tudi zbirajo predloge za stalno izboljševanje.

Vodenje se razlikuje od managementa, ki je osredotočen na usklajevanje nalog in dejavnosti v organizaciji s postavljenimi cilji in poleg vodenja zajema tudi načrtovanje, organiziranje in nadziranje.

### **2.1 Opredelitev in pomen vodenja**

Clemmer (2008, 21) je napisal: »Vodenje je proces, v katerem običajni ljudje iz sebe in ostalih izvabijo najboljše.«

Kovač (1996, 251) je vodenje opisal tudi kot umetnost upravljanja ljudi, da skupno dosežemo zastavljene cilje. Nadaljuje (prav tam), da je ljudi treba spodbuditi k poslovni akciji, jih navdušiti za projekt ter spodbuditi njihovo iniciativnost in inovativnost. Podobno je vodenje navadno opredeljeno kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem. Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkoviti uspešnosti organizacije in njenih delov.

Vodenje se nanaša na ljudi in načine, kako jih motivirati, usmerjati in nanje vplivati, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovanje vedenja posameznika ali skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja v poštev tudi svetovanje, obveščanje, učenje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni odnosi, vzdušje, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina idr. 2000, 9).

Vodenje je lahko medosebno, kjer vodja vpliva na sodelavce, ali organizacijsko, kjer ukrepi in rešitve podpirajo vodjo za njegovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201).

Osnovne težave, s katerimi se vodja srečuje pri usmerjanju svojih sodelavcev k sprejetim ciljem, so povezane tako z njegovimi nadrejenimi kot s podrejenimi sodelavci (prav tam). Celo uspešne poslovne strategije imajo možnosti za uspeh le, če ima vodja poslušarstvo za upravljanje medsebojnih odnosov, občutek za izbiro sodelavcev v timu, moč in avtoriteto, karizmo ter zaupanje za izpeljavo stalnih strategij preobrata (Gruban b. l.).

Učinkoviti vodja pooblašča sodelavce za opravljanje nalog in prenaša naloge. To se imenuje delegiranje in je stalen proces, ki temelji na sodelovanju in omogoča rast vsakemu posamezniku. Vodja mora poznati sposobnosti sodelavcev in jim zaupati ustrezne naloge (Možina 2002b, 504). Tako ima čas, da se ukvarja s pomembnejšimi nalogami, hkrati pa širi moč, zaupanje in spoštovanje tudi navzdol po hierarhični lestvici.

Clemmer (2008, 184) se je slikovito izrazil: »Izjemno učinkoviti vodje svojo energijo in strast prenesejo na ljudi, ki jih skušajo motivirati in spodbuditi z besedami, s katerimi slikajo vznemirljive slike, podžigajo domišljijo ali pa se dotaknejo duše poslušalca. Energija veje tudi iz njihovih besed.«

## **2.2 Lastnosti vodij**

O lastnostih vodij so bile narejene mnoge raziskave. Z njimi so dokazali, da imajo dobri vodje kar nekaj lastnosti, ki so običajno bolj izrazite kot pri drugih članih skupine. Vse lastnosti niso prisotne pri vseh vodjih, saj so zelo odvisne od tipa skupine in okolja, v katerem skupina deluje. Raziskave tudi niso pokazale, ali se določene lastnosti pri posamezniku potencirajo takrat, ko ta prevzame vodilno mesto, ali so te lastnosti nujne za to, da nekdo sploh postane vodja. Tipične lastnosti, ki jih lahko glede na raziskave izpostavimo pri vodji, so (Polajnar 2008, 9):

- komunikativnost,
- senzibilnost in empatija,
- samozavest,
- stabilna struktura osebnosti,
- dominantnost,
- inteligentnost in strokovnost.

Dober vodja naj bi živel pošteno in polno, saj naj bi vodenje izhajalo iz spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti. V nadaljevanju so naštetne zelene lastnosti dobrega vodje (Bec 2009):

- Odlično komunicira in vodi sproščen pogovor. Informacije posreduje počasi, razumljivo in s primerno intonacijo.
- Rad ima svoje delo in vlogo voditelja.
- Je vir navdiha in motivacije.
- Je samozavesten in prepričljiv. Izraža zaupanje v cilj in v pot za njegovo doseganje.
- V vsaki situaciji ostane miren in urejen, tudi v negotovosti.



- Je strpen in potrpežljiv. Težave mu predstavljajo le pot do učenja in izkušenj.
- Osredotočen je na cilj, sposoben razmišljati analitično in ima pregled nad celotnim dogajanjem.
- Zavezan je k odličnosti. Vzdržuje visoke standarde tako za doseganje cilja kot tudi pri izbiri sodelavcev.
- Ima dobro razvit čut za timsko delo. Je prilagodljiv, daje občutek sproščenosti ter posreduje med nadrejenimi in podrejenimi.

Main (1987) pravi, da 80 odstotkov vodstvenih lastnosti temelji na izkušnjah in da jih samo 20 odstotkov lahko pridobimo s skrbnim študijem. Tako naj bi bile teorije o osebnostnih lastnostih vodij zastarele. Njihovo mesto so nadomestile teorije o obnašanju vodij in različnih stilih vodenja (Kovač 1996, 252).

### **2.3 Stili vodenja**

Na stil vodenja vplivajo tako lastnosti vodje kot velikost in urejenost organizacije, družbenopolitična ureditev države, razvitost družbe in drugi dejavniki. Uspešnost posameznega vodstvenega stila je v praksi različna in je odvisna od osebnostnih značilnosti podrejenih in vodje, od izobrazbene strukture podrejenih, starosti in drugih dejavnikov. Bernik (2000, 103) pravi, da ima vsak vodja svoj stil vodenja. Nekateri vodje so sramežljivi, mirni in rezervirani, drugi rigorozni, avtoritativni in glasni. Nekateri so hiperaktivni ter impulzivni, drugi metodološki in impulzivni. Spet nekateri so starejši, intuitivni, modri ter drugi mladi in avanturistično razpoloženi. Nekateri so karizmatični, drugi ne. Učinkovit stil vodenja navadno raste znotraj posameznega podjetja in naj bi bil prilagodljiv posamezniku. Stili vodenja vplivajo na celotno kulturo podjetja.

Koehler in Pankowski (1997 v Žurga 2004, 28) pravita, da tradicionalni stil vodenja v državni upravi opredeli vodje v državni upravi kot administratorje, katerih delovanje je reaktivno, naravnano v usmerjanje dejavnosti, vzdrževanje nadzora, predvsem pa v vzdrževanje statusa quo.

Transformacijski stil vodenja v državni upravi navdihuje spremembe in prenos moči na sodelavce za doseganje višje ravni delovanja, izboljševanje sebe in organizacijskih procesov. Ta stil omogoča sodelavcem sprejemanje odgovornosti in pristojnosti zase in za proces, v katerega so dodeljeni. Značilnosti transformacijskega vodenja v državni upravi so: vodenje z zgledom, skrb za razvoj ljudi, vzpostavljanje strukture, zagotavljanje oskrbe in podpore, odločanje, strateški način načrtovanja, poudarjanje procesov, prenašanje moči na time, priznavanje in nagrajevanje sodelavcev, vrednotenje delovne izvedbe (Žurga 2004, 28).

Vodja s karizmatičnim stilom prevzema odgovornost za uspeh, ima avtoriteto, pridobiva za delovanje potrebna pooblastila. Odločno je prepričan sam vase in trdno verjame v svoje ideale

in vizije. Krizne situacije jemlje kot izziv in priložnost za potrditev svojih sposobnosti. Daje občutek kompetentnosti. Sposoben je občutiti želje in upanja svojih ljudi. Do sebe in drugih postavlja visoka pričakovanja (Cimerman idr. 2003, 72). Karizmatični vodja ima take lastnosti in talent, da izžareva moč, je samozavesten, vzbuja zaupanje. Na dogajanje gleda pozitivno, sodelavci mu priznavajo avtoriteto ter mu navdušeno sledijo.

Gruban (2002, 3–4) opiše karizmatični stil vodenja kot predstavljanje radikalne vizije, ki izhaja iz izkušenj sledilcev, povezovanje preteklih dogodkov s sedanjimi strategijami, nekonvencionalnim delovanjem za doseganje vizije, izražanjem samozaupanja in priznavanjem zaslug za uspeh, uporabljanje prepričevalnih taktik in avtoritete. Gruban (prav tam) tudi pravi, da se pri tem stilu vodenja lahko pojavijo težave zaradi slabega vzdrževanja odnosov, odtujevanja sodelavcev, ker prevzema zasluge za prispevke drugih, zaradi slabega delegiranja v ugodnih razmerah in pretiranega nadzora v kriznih trenutkih ter zaradi krize, ki nastane ob njegovem odhodu.

Mlakar (2000, 102) loči naslednje stile vodenja:

- *Pri vodenju s cilji* gre za določanje ciljev organizacije in nato usmerjanje članov organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev.
- *Pri vodenju z izjemami* se vodje naj ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami. Zato morajo vse naloge, ki niso naloge vodenja, delegirati podrejenim, določiti merljivo področje delovanja in komunikacijska pravila.
- *Pri vodenju s soudeležbo* je sodelovanje sodelavcev z vodjo nujno pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako je mogoče doseči poenotenje s cilji in zavzeto izvrševanje nalog.
- *Vodenje z motivacijo* je zasnovano na želji človeka po samouresničenju. Zaposleni naj bi bili pri delu aktivnejši, če so jim dane možnosti za izobraževanje in razvoj, privlačno delo z veliko avtonomije ter pogoji za samokontrolo o rezultatih namesto zunanje kontrole. Vodje in sodelavci sodelujejo.

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem z vplivanjem na njihovo vedenje in delovanje je glavna naloga vodje. Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem vodja uporablja strokovno, osebno ali statusno avtoriteto. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov opredeljuje stil vodenja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 205).

### **2.3.1 Avtokratski in demokratični stil vodenja**

Polajnar (2008, 11) v organizacijah loči dva stila vodenja.

*Avtokratični stil* je neposreden stil ter bolj ali manj usmerjen k ciljem in nalogam, ki jih ima skupina. Produktivnost takšne skupine je zelo visoka. Avtokratski stil vodenja je primeren za stroge sisteme in za skupine, kjer ne pričakujejo inovacij ali nenehnega spreminjanja

delovanja. Vodja takšne skupine ima med člani največjo moč zaradi svoje kompetentnosti. Če člani kompetentnosti ne čutijo, pride do konfliktov.

*Demokratski stil*<sup>1</sup> vodenja je usmerjen k ljudem. Ljudje se bolje počutijo in so bolj motivirani, vendar je produktivnost manjša. Vodja ima manjšo moč, zato mora biti bolj izkušen kot avtokratski vodja. Demokratski stil vodenja v skupino uvaja novosti, kar omogoča hitro prilagajanje novim potrebam ali izzivom. Ta stil je primeren za delovanje projektnih skupin in v modernem okolju, kjer je spreminjanje del vsakdana.

Pri avtokratskem vodstvenem stilu vodja uporablja statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih. Delovanje vodje je usmerjeno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Odločitve sprejema sam, proces odločanja je centraliziran. Na podrejene vpliva prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Povratna informacija poteka le v povezavi z nadzorom izvajanja ukazov. Sodelovanje podrejenih je pri postavljanju ciljev in iskanju poti za njihovo uresničitev nezaželeno. Izvajanje nalog je omejeno zgolj na izpolnjevanje dobljenih nalog in na poročanje o doseženih rezultatih. Ta način vodenja je primeren in tudi najbolj učinkovit v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. Sicer je prej zavora kot spodbuda učinkovitosti.

Pri demokratskem stilu se vodja opira na statusno, osebnostno in strokovno avtoriteto. Podrejeni sodelujejo pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Ta stil je usmeritev vodje k oblikovanju skupine in temelji na soodločanju in prijaznem odnosu do podrejenih. To pa od vodje zahteva delovanje v smeri skupinske dinamike.

Avtokratski in demokratski stil vodenja v skupini sprožita štiri vrste klime, na katere mora biti vodja pozoren (Polajnar 2008, 12–13):

- *Apatično avtokratska klima.* Na avtokratski stil vodenja ljudje največkrat reagirajo pasivno. Se ne izpostavljajo in opravljajo svoje naloge, kot jim je bilo naročeno. Hkrati ne kažejo nobene želje po novostih in ne dajejo nobenih predlogov.
- *Agresivno avtokratska klima.* V nekaterih primerih se pri avtokratskem stilu vodenja močno poveča agresivnost v skupini. Bodisi agresivnost proti vodji, proti drugim članom skupine ali proti samim sebi. Stopnja konfliktnosti v takšnih skupinah je visoka.
- *Demokratska klima.* V demokratsko vodenih skupinah se razvije najugodnejša klima. Člani takšne skupine so najbolj motivirani, saj se vzpodbuja dajanje predlogov in novih rešitev. Vsak član čuti skupino kot del sebe. Skupina deluje tudi takrat, ko je vodja odsoten. Za takšen stil vodenja pa je potreben izkušen vodja, ki se ne sme počutiti odvečnega ali brez moči.
- *Anarhična klima.* Člani te skupine so najmanj motivirani in zadovoljni s svojo skupino. Vsak dela zase in skupina deluje kot množica nepovezanih elementov.

---

<sup>1</sup> Nekateri avtorji demokratski stil vodenja imenujejo tudi participativno vodenje.

Polajnar (2008, 13) stile vodenja loči tudi na moški in ženski vzorec vodenja. Za moški vzorec obnašanja pri vodenju naj bi bili značilni agresivnost in brezobzirnost, ki omogočata prodornost, tekmovalnost in prestiž. Ženski vzorec obnašanja pri vodenju pa naj bi bil prežet s čustvi in vrednotami ter občutkom za pravično in lepo.

Poleg omenjenih stilov vodenja Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 207) navajajo še liberalnega, patriarhalnega, brezosebnega in manipulativnega. V prvem primeru vodja prepušča odločanje podrejenim. Problemi nastajajo, če se ti obnašajo neodgovorno. Patriarhalno vodenje je avtokratsko, zaščitniško. Brezosebno vodenje je predvsem vodenje s pisnimi nalogi, okrožnicami in podobno. Manipulativno vodenje pa daje lažni občutek, da podrejeni soodločajo.

### 2.3.2 *Situacijsko vodenje*

Različne teorije o vodenju, povezane z osebnostnimi lastnostmi, in teorije o vedenju, ki poskušajo podati enostaven odgovor na kompleksna vprašanja, niso primerne v vseh situacijah in vseh okoljih. Zato situacijske teorije upoštevajo značilnosti vsakokratne situacije, ki določa elemente, potrebne za opredelitev uspešnega stila vodenja. Torej je treba stil vodenja prilagajati situaciji (Cimerman idr. 2003, 13).

Stile vodenja glede na situacije so opisovali različni teoretiki. Sklepali so, da na uspešno vodenje vplivajo naslednji situacijski dejavniki: osebne značilnosti vodje, zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje ter zapletenost dela in nalog (Možina 2002b, 522).

*Fiedlerjev kontigenčni model* predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, kako se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje. Loči vodje, ki so usmerjeni k delovnim nalogam, in vodje, ki so usmerjeni v zadovoljstvo zaposlenih. Za pomoč pri določanju, kateri stil vodenja bi bil najboljši, pa upošteva še spremenljivke: odnos skupine do vodje, sestavljenost dela in vir avtoritete vodje (prav tam).

Stil vodenja, ki je usmerjen *k delovnim nalogam*, ima predvsem naslednje značilnosti (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 202):

- podrobno strukturira skupne naloge in opredeli podrobne delovne naloge,
- oblikuje smotrne delitve dela v skupini,
- oblikuje komunikacijske strukture v skupini, usmerja posvetovalne in odločitvene procese v skupini, sprejema odločitve in nadzoruje njihovo izvajanje.

Za stil vodenja, ki je usmerjen *v zadovoljstvo delavcev*, je značilno (prav tam):

- oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini,

- spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanja skupine kot tima,
- usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in prek tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

*Herseyjev in Blanchardov situacijski model* poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na pripravljenost sodelavcev. Nadzorno vedenje označuje enosmerno komuniciranje v organizaciji: vodja sestavlja, nadzira in kontrolira sodelavce. Pri podpornem vedenju je komuniciranje dvosmerno, vodja spodbuja zaposlene. Pripravljeni zaposleni si postavljajo visoke cilje in prevzemajo odgovornost za njihovo uresničitev (Možina 2002b, 524–525).

Stili vodenja v tem modelu so štirje (naročanje, poučevanje, sodelovanje in poverjanje) in so opisani v nadaljevanju (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 33).

- *Naročanje* uporabljamo, če je pripravljenost sodelavca nizka, če je malo zmožen in malo voljan. Vodji preostaja le avtokratsko vodenje – naročanje, usmerjanje, obvladovanje, nadzorovanje. Daje natančna navodila in natančno nadzoruje izvajanje; veliko se ukvarja z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, manj pa se ukvarja z njim samim. Odgovornost za izvedbo ostaja vodji.
- *Poučevanje* je pravi stil, če je pripravljenost sodelavca večja; je sicer manj zmožen, zato pa voljan. Vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga manj avtokratsko; predstavi mu svojo odločitev, ga prepričuje, mu pojasnjuje in ga usposablja. Vodja se manj ukvarja z dejavnostjo, a bolj s sodelavcem; odgovornost za izvedbo dejavnosti pa si delita oba.
- *Sodelovanje* se obnese tedaj, če je pripravljenost sodelavca še kar dobra; zmožen je, vendar ne kaj prida voljan. Vodja posega po deloma demokratičnem stilu vodenja; sodelavca poskuša spodbuditi za dejavnost, ki jo ta zmore opraviti. Z dejavnostjo se ukvarja malo, več s sodelavcem, ga hrabri in spodbuja, da bi ga pritegnil. Vodja sodelavcu posreduje zamisel in mu pomaga pri odločanju. Skrb za izvedbo dejavnosti preide od vodje na sodelavca.
- *Pooblaščenje* je stil vodenja, ko je pripravljenost sodelavca velika in je ne le zmožen, ampak tudi voljan. Vodja sodelavca le spremlja in mu svetuje. Rešil se je skrbi za zadevo, ki je v rokah dobrega in zanesljivega sodelavca.

*Housejev model* poti in ciljev pove, da uspešni vodje opredelijo pot in način dela, s pomočjo katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu. Vodja najprej oceni lastnosti zaposlenih in značilnosti dela in se nato odloči za stil vodenja. Izzivalni stil vodenja postavlja visoke cilje in pričakuje, da jih bodo zaposleni dosegli. Pri usmerjevalnem stilu vodja natančno pove, kaj od zaposlenih pričakuje, in jim nudi vso pomoč pri izvajanju nalog. Pri svetovalnem stilu se vodja posvetuje z zaposlenimi, pridobi njihovo mnenje in nato

sprejme odločitev. Prijateljski stil dela je prijazen in razumevajoč do zaposlenih, v njem vlada pozitivno delovno ozračje (Možina 2002b, 527–529).

## 2.4 Funkcije vodenja

Vodenje ljudi ima več funkcij, ki so med seboj enako pomembne. Predvsem se dotikajo interakcije s posamezniki na njihovi osebni ravni, dela s skupino ter strokovnega znanja in izkušenj vodje. Funkcije, ki jih lahko opredelimo kot psihološko, socialno in strokovno (Ule 1994 v Polajnar 2008, 5–6), se med seboj tesno prepletajo:

- *Socialna funkcija vodenja* se nanaša na odnose vodje do svoje delovne skupine. Vodja neguje svoj odnos do skupine, hkrati pa skupino vodi in usmerja k pozitivnim ciljem. Cilj je učinkovitost in uspešnost njegove skupine v organizaciji. Vodja pri opravljanju socialne funkcije nastopa v vlogi organizatorja dela, sodnika v morebitnih konfliktih, kot moderator v skupinskih debatah, hkrati pa je tudi medij za komuniciranje skupine z ostalimi skupinami ali posamezniki v organizaciji.
- *Psihološka funkcija vodenja* se nanaša na odnose vodje do posameznikov v skupini. Vodja obravnava posameznika kot celoto in v svojem odnosu do njega upošteva tako osebno kot poslovno plat svojega sodelavca. Vodja deluje kot psihološka opora članom skupine.
- *Strokovna funkcija vodenja* se nanaša na znanja in veščine, ki jih ima vodja na področju svojega strokovnega dela. Če je vodja strokovnjak, si želijo takšni postati tudi ostali člani skupine in se k njemu obračajo po nasvet.

Vodja, ki dobro opravlja vse tri funkcije vodenja, ima ne glede na svoj položaj v podjetju že zagotovljeni referenčno in ekspertno avtoriteto.

Tipi avtoritete so (Polajnar 2008, 6–8):

- *Referenčna avtoriteta* izhaja iz želje sodelavcev po tem, da bi bili takšni kot vodja. Vodja jim je vzgled s svojim delovanjem in tudi s samo pojavo ter mu zato prostovoljno sledijo. Taki vodje so velikokrat karizmatične in slavne osebnosti, kratka ljudje, ki izstopajo z nekim posebnim žarom.
- *Ekspertna avtoriteta* izhaja iz strokovne podkovanosti vodje. Tak vodja ima veliko več znanja in je strokovno boljše usposobljen kot ostali. Zaposleni mu zaupajo in sledijo. Ob prenosu znanja na druge se ta avtoriteta zmanjša.
- *Legitimna avtoriteta* se pojavlja predvsem v hierarhično zgrajenih organizacijah, kot je vojska, cerkev ali šola. Položaj, ki ga ima vodja znotraj organizacije, je izvor legitimne avtoritete. Zaposleni tako ne ubogajo njih, ampak le njihovo funkcijo.
- *Avtoriteta nagrajevanja*. Primer nagrajevanja, ki ga lahko imajo v organizaciji, je nagrajevanje s finančnimi sredstvi (na primer možnost določanja plače in ostalih finančnih dodatkov) ter z materialnimi in moralnimi sredstvi, kot so dopust, službeni

telefon, napredovanje, službeni avto ... Moč nagrajevanja je torej dati zaposlenim tisto, kar želijo, v zameno za njihovo delo po naših navodilih.

- *Avtoriteta pritiska* izhaja iz strahu pred kaznijo in povzroči, da zaposleni nekaj naredi proti svoji volji. Vodja s takšno avtoriteto ima sposobnost kaznovanja svojih sodelavcev. Pritiski in sankcije lahko obsegajo ukrepe od znižanja plače do odpovedi delovnega razmerja. Avtoriteta pritiska tako privede do nasprotnega vedenja (sprenevedanje, opravičevanje, izogibanje), kot ga vodja želi.

## **2.5 Vodje na sredini hierarhične lestvice organizacije**

Vodilni na sredini organizacije so bližje ljudem na dnu od vodilnih na samem vrhu. Posledica tega je, da so bolj seznanjeni s tem, kar se dogaja. Razumejo ljudi pod seboj, ki opravljajo svoje delo, in so seznanjeni tudi s težavami, s katerimi se ti soočajo. Na nižji ravni organizacije imajo tudi bistveno večji vpliv od vodilnih na samem vrhu. Ko na sredini organizacije ni takšnih dobrih in sposobnih vodij, vsi v organizaciji čakajo vodilne na vrhu. Po drugi strani pa, ko vodilni na sredini uporabljajo svoj vpliv in svojo predanost za to, da bi pomagali vrhovnim vodjem, se zgodi, da raztegnejo vpliv vrhovnih vodilnih iznad njihovega dosega. Posledica tega je, da vrhovni vodilni opravijo več dela, kot bi jim ga sicer uspelo opraviti na lastno pest (Maxwell 2008, 322).

Dobri vodje na sredini hierarhične lestvice organizacije dodajajo vrednost vodilnim nad seboj, saj (Maxwell 2008, 322–323):

- razbremenjujejo vrhovne vodilne, da se ti osredotočijo na najvišje prioritete,
- motivirajo vodilne nad seboj, da nadaljujejo s svojim razvojem oziroma rastjo in tako zagotavljajo organizaciji prihodnost.

Cimerman in drugi (2003, 22–24) ugotavljajo, da imajo slovenski managerji kot vodje na sredini hierarhične lestvice priložnost, da so bolj dejavni v vlogi voditeljev ljudi, da namesto argumentov moči uporabljajo moč argumentov, da uspešno uporabljajo komuniciranje za posredovanje ključnih informacij glede razvoja organizacije, da postanejo odločni glede hitrih in zahtevnih potrebnih sprememb, da naučene dobre teorije motivacije in delegiranja prenašajo v prakso, da opozorila podrejenih o ugotovljenih slabostih vzamejo kot možnost za izboljšanje.

Dobri vodje posredujejo svoje znanje sodelavcem, jih vzpodbujajo k učenju in k usposabljanju. Saj znanje prinaša novo dodano vrednost in ugled.

## **2.6 Vodenje in učenje**

»Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na

oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Možina 2002a, 17).«

Ljudje se učijo vse življenje ne glede na to, ali jih k temu spodbujajo ali ne, ali se izobražujejo formalno ali ne, in ne glede na to, ali njihove rezultate ocenjujejo ali ne. Vseživljenjsko učenje pomeni nenehno prilagajanje. Povečano znanje in izboljšane veščine povečajo posameznikove sposobnosti za prilagoditev okolju in za spreminjanje tega okolja, dvigajo njegovo samospoštovanje in samozavest. Ljudje lahko pri učenju in razvoju naletijo na ovire, ki se jih morajo strokovnjaki za razvoj človeških virov zavedati: strah in pomanjkanje samozavesti, nepripravljenost za tveganje, pomanjkanje priložnosti, slaba komunikacija, okolje, ki jih ne podpira (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 22–23).

Stalno in organizirano učenje v organizaciji je vir, ki vodi k želenim spremembam vedenja posameznikov. Nenehno spreminjanje pa poraja nove potrebe po organiziranem učenju (Možina 2002a, 17).

Sodoben vodja skrbi za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos skritega znanja in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani k oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije. Učeča se organizacija in vsak njen član morata biti pripravljena na izzive stalnih sprememb, inovativnosti in razvoja kreativnosti (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 23).

Ne gre več za vodenje po načelu »Naredi, kar ti je bilo naročeno«, temveč bolj za to, da vodja samo pokaže zaposlenim najboljše možne načine izvajanja nalog in kaj storiti za svoj profesionalni in osebni razvoj (Možina 2002a, 24).

## **2.7 Vodenje in konflikti**

Dolgo časa se je na konflikte gledalo kot na nekaj slabega, na nekaj, čemur se je treba izogniti za vsako ceno. Danes prevladuje pristop, da konflikti sami po sebi niso niti dobri niti slabi, posledice v skupini pa so lahko tako dobre kot slabe (Pegg 1996, 113).

Popolna skladnost med ljudmi ne obstaja, tudi kadar zgloda, da so odnosi popolnoma skladni, je velika verjetnost, da gre za izogibanje, potiskanje iz zavesti ali za negiranje problemov. Izogibanje in negiranje problemov ne bosta rešila. Postali bodo še intenzivnejši in s časom vse težje rešljivi. Skupina, v kateri ni konfliktov, postane statična, apatična in neprilagodljiva na spremembe in inovacije. Da bi se skupina vzdrževala, bila samokritična in kreativna, je stalna količina konfliktov nujna (prav tam).

V podjetjih nenehno nastajajo konflikti, ki so različnega izvora, vsebine in strukture. Konflikte lahko delimo glede na udeležence, trajanje, obliko itd. V večini primerov je naloga



managerjev, da nastale konflikte odpravijo in usmerijo v pozitivno smer. Glede na udeležence konflikte delimo na (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 219):

- konflikte med skupinami,
- konflikte med posamezniki in
- konflikte med posameznikom in skupino.

Konflikti so neizbežni in vsakdanji pojav v podjetju. Za obvladovanje in reševanje so najzahtevnejši konflikti med skupinami. Vodja mora pri konfliktu odigrati vlogo ravnatelja in storiti vse, da se konflikt odpravi (prav tam). Konflikte, ki bi nastali zaradi premalo informacij ali urejenosti, je mogoče preprečiti, omiliti ali preusmeriti njihovo razdiralno moč v ustvarjalno na sestankih.

## **2.8 Sestanki**

»Sestanek je dogovorjeno srečanje dveh ali več ljudi, katerih skupni interes je razpravljati, se dogovarjati ali sklepati ter na takšen način dosegati zastavljene cilje.« (Mumel 2008, 231)

Sestanki so pomembno sredstvo vodenja in komuniciranja za posredovanje informacij zaposlenim in s tem usmerjanja in vplivanja nanje. Pomembni so tudi za reševanje problemov, preprečevanje motenj komuniciranja, za pojasnjevanje stanja v organizaciji, spodbujanje zaposlenih in predstavitev ciljev spreminjanja.

Za delo organizacij so sestanki osnovno orodje za skupno ustvarjanje in prenašanje celovitih informacij. Učinkovitost dela je močno odvisna od uspešnega organiziranja in vodenja sestankov. Pri analizi problematike o sestankih Bernik (2000, 71–72) izhaja iz problemov in nadaljuje (prav tam), da je pri nekaterih problemih kvaliteta odločitev pomembnejša od splošnega sprejema odločitev s strani več članov in se tako pokaže pomembnost vloge vodij na sestanku. Pri spet drugih problemih je pomembnejše skupno sprejemanje odločitev ob soglasnosti vseh sodelujočih kot pa kakovost odločitve. Pri tem je pomembna vloga skupinskih metod odločanja, vodja pa samo vodi razpravo. Tretji primer so problemi, pri katerih sta enako pomembna kakovost in splošno soglasje. Vodja sestanka mora imeti posebne sposobnosti, sestanek dobro pripraviti in zagotoviti toleranco pri razpravljanju.

S sestankom je hkrati doseženih več različnih ciljev. Zagotovljena je usklajenost delovanja več posameznikov, koncentracija različnih znanj in sposobnosti. Posamezen problem se hkrati analizira in rešuje, kar pomeni prihranek na času (Bernik 2000, 72).

Za delo modernih organizacij je sestanek odločilnega pomena za uspešno uresničevanje demokratične učinkovitosti, saj omogoča (prav tam):

- uresničevanje optimalnega števila komunikacijskih povezav med udeleženci,

- izpostavljanje posameznih mnenj in predlogov takojšnji kritiki in oceni cele vrste drugih udeležencev sestanka.

Mumel (2008, 231) vrsto poslovnega sestanka opredeli glede na cilj sestanka. Ta je lahko informativen ali urejevalen. Informativni sestanki so namenjeni posredovanju informacij udeležencem sestanka, urejevalni pa snovanju novih zamisli, urejanju zadev ali iskanju skupnih usmeritev.

*Cilji informativnih sestankov so:*

- seznanjanje z novimi usmeritvami, postopki, metodami, urejenostjo organizacije, predstavljanje novih izdelkov, zamisli in predlogov,
- seznanjanje s potekom načrtov, projektov, s poročili o delovanju drugih enot, delovnih skupin, itd.,
- usklajevanje delovnih skupin, enot organizacij itd.,
- seznanjanje z novimi in posebnimi znanji ter veščinami (seminarji in posvetovanja).

*Cilji urejevalnih sestankov so:*

- opredeljevanje in analiziranje zadev – prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti,
- snovanje skupnih usmeritev konceptov, pravil delovanja, možnih rešitev za urejanje zadev, delitev dela in snovanje novih možnosti, usmeritev ali pristopov,
- usklajevanje stališč, obvladovanje nasprotij, pogajanja, sprejemanje skupnih odločitev.

Informativni sestanki so namenjeni vsem zaposlenim. Urejevalni sestanki pa vodstvu, strokovnim, projektnim in pogajalskim skupinam. Veliko sestankov izpolnjuje oba cilja. V uvodnem delu so bolj informativni in v osrednjem delu urejevalni.

### **3 KOMUNICIRANJE**

Komuniciranje je eno najpomembnejših sredstev, s katerim uspešen vodja vpliva in posreduje svoja navodila, zamisli in ideje zaposlenim in tako določa smer, uspešnost in hitrost razvoja organizacije. »Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede 'communicare' in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje.« (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 22) Opredelitve različnih avtorjev so si podobne: vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 23).

Vsaka organizacija komunicira s svojim okoljem s pomočjo svojega informacijskega sistema. Z njim posreduje informacije o svojem delovanju ter raziskuje in pridobiva informacije o trgu, tekmecih, znanosti, tehnologiji ... (Srića, Treven in Pavlič 1995, 41).

V nadaljevanju je predstavljen namen poslovnega komuniciranja, komuniciranje kot vplivanje. Opisano je formalno in neformalno komuniciranje, komuniciranje kot medosebna in posredovalna komunikacija, interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih, motnje v komuniciranju ter komuniciranje in spreminjanje.

#### **3.1 Namen poslovnega komuniciranja**

V organizaciji ni dejavnosti, ki bi lahko potekala brez komuniciranja. Managerji in strokovnjaki komunicirajo z namenom obveščanja sodelavcev in drugih, pridobitve koristnih informacij, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce, posameznike in tudi na skupine zunaj svoje organizacije (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 19). Komuniciranje in obveščanje v organizaciji je tesno vpleteno v proces vodenja in izvajanja akcijskih načrtov (Cimerman idr. 2003, 151).

Različne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 19):

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Poslovno komuniciranje je namenjeno postavljanju in doseganju ciljev. Medtem ko v organizaciji poteka interno komuniciranje, eksterno komuniciranje skrbi za ugled v gospodarskem okolju, kjer organizacija posluje. Krizno komuniciranje nastopi ob slabih poslovnih rezultatih, razkritju nepravilnosti v poslovanju. Namen poslovnega komuniciranja pa je tudi vplivanje. Opisano je v naslednjem samostojnem poglavju.

### **3.2 Komuniciranje kot vplivanje**

Vodja z uporabo komuniciranja, ki je dajanje in prejemanje informacij, vpliva na zaposlene v organizaciji in druge udeležence zunaj organizacije za uresničitev načrtovanega spreminjanja. Komuniciranje, katerega namen je tudi obveščanje, poučevanje in prepričevanje, je učinkovito sredstvo za vplivanje in s tem doseganje ciljev organizacije.

Komuniciranje, kot vplivanje, se ravna po vedenjskih značilnostih ljudi, na katere hoče vplivati. Vsebina in način sta takšna, da komuniciranje učinkovito spreminja naravnost in delovanje prejemnikov sporočil ter informacij (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 26).

#### **3.2.1 Vplivanje in interesi udeležencev**

Komuniciranje vpliva na udeležence v lastni organizaciji ali v drugih organizacijah, da bi spremenili svojo naravnost ali svoje delovanje. Kot udeleženci so mišljeni vsi posamezniki, skupine ali druge organizacije, ki lahko pomembneje vplivajo nanjo ali imajo kakšne interese do naše organizacije. Odziv ljudi na predloge, naročila in prepovedi je odvisen predvsem od koristi: odločajo se za tiste, ki jim jih prinašajo, zavračajo tiste, ki jim ne koristijo. Koristi so lahko materialne ali nematerialne, trenutne ali dolgoročneje, sedanje ali kasnejše (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 27-28).

Uspešno je komuniciranje, pri katerem udeleženci, v skladu s svojimi interesi, sprejemajo posredovane vplive. Interesi izhajajo iz nepotešenih potreb udeležencev. Maslow (1982 v Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 28) je potrebe razvrstil po prednosti v pet stopenj:

- *temeljne ali fiziološke potrebe*: lakota, žeja, ritem počitka in dela, spolnost (osnovna življenjska raven potreb);
- *potrebe po varnosti*: osebna fizična varnost, varnost pred boleznijo, nepreskrbljeno starostjo, varnost zaposlitve in osebnega razvoja;
- *potrebe po druženju*: prijateljstvo in ljubezen, razmerja z drugimi ljudmi, pripadnost skupinam in organizacijam;
- *potrebe po ugledu*: samospoštovanje in samozaupanje, spoštovanje in priznanje drugih, osebni status v družbi;
- *potrebe po samouresničevanju*: razvoj lastnih sposobnosti in ustvarjalnosti, uspešnost in dosežki, izražanje lastne osebnosti.

Herzberg (1959 v Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 28) je ugotovil, da začenjajo višje potrebe prevladovati šele, ko je nižjim že do določene mere zadoščeno. Kar ne pomeni, da tedaj nižje potrebe ugasnejo, saj na vodenje ljudi praviloma vpliva kompleksen splet številnih potreb (prav tam).

### **3.2.2 Izbiranje stila komuniciranja**

Vodja se lahko pri vplivanju na komuniciranje odloča med več stili. Lestvica možnosti izbire po Tannenbaumu in Schmidtu (1973 v Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 30) obsega:

- vodja odloči in sporoči svojo odločitev;
- vodja »proda« odločitev sodelavcem;
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja;
- vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov;
- vodja predloži zadevo, nato zbere predloge in odloči;
- vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev;
- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.

Izbiranje stila komuniciranja se ravna po okoliščinah in zahteva vrsto presoj, ki so ponavadi med seboj povezane. Na stil komuniciranja pomembno vplivajo značilnosti udeležencev v komuniciranju in njihova pripravljenost.<sup>2</sup>

### **3.3 Formalno in neformalno komuniciranje**

V organizaciji se prepletata dva procesa komuniciranja. *Formalno komuniciranje* obsega najpogosteje uradno oblikovane poti komuniciranja. Te so tesno povezane z organizacijsko strukturo. Vzpostavljene so z normativnim sistemom, so statusne in ne osebne, njihova količina pa je sorazmerna z obsegom tehnične delitve dela in velikostjo sistema (Sokolič b. l.). Formalno komuniciranje je glede na tok sporočil znotraj hierarhije deljeno na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in horizontalno komuniciranje (Berlogar 1999, 115).

Komuniciranje navzdol je namenjeno prenosu navodil za delo in razumevanju delovne naloge. Namenjeno je tudi informacijam o organizacijskih postopkih in praksi; pa podrejenim, katerim nadrejeni sporočajo ocene o njihovem delu. Komuniciranje navzdol je namenjeno še informacijam ideološke narave, kot je spodbujanje k delu in utrjevanje dobrega imena podjetja (Sokolič b. l.).

Učinkovitost komuniciranja navzdol je lahko neučinkovita zaradi neustreznosti informacij ali sredstev za njihovo razširjanje, zaradi filtriranja informacij ter dominacije in podrejenosti. Isto

---

<sup>2</sup> Stil komuniciranja je tako povezan s stilom vodenja, ki je opisan pri situacijskem vodenju.

informacijo si lahko različni ljudje različno razlagajo. In tudi po hierarhični lestvici se izgubi veliko vsebine in natančnosti sporočila (Berlogar 1999, 117).

Komuniciranje navzgor vsebuje poročila o delu, poročila o doseženih rezultatih in poročila o problemih pri delu. Vsebuje še vprašanja za pojasnila delovnih operacij in postopkov ter poročila o aktivnosti drugih (Sokolič b. l.). Poleg tega pa komuniciranje navzgor zagotavlja managerjem pritek koristnih idej podrejenih, pomoč pri odločanju z zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in nad problemi organizacije. Pomembno je tudi za preverjanje sprejetja sporočil navzdol (Berlogar 1999, 118–119).

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji. Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja. Zaposleni s pomočjo horizontalnega formalnega komuniciranja razvijejo ustrezne medsebojne odnose, uporabljajo skupne informacije, skupaj rešujejo probleme in se medsebojno podpirajo. Horizontalno komuniciranje je pogoj za demokratsko odločanje in prilagodljivost organizacije. Pomanjkanje horizontalnega in drugih načinov komuniciranja med zaposlenimi vzpodbudi neformalno komuniciranje, predvsem govornice (Berlogar 1999, 120–121). Možina pravi, da so tudi govornice lahko pomemben vir informacij za zaposlene.

*Neformalno komuniciranje* se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. Vzrok zanj je radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Da bi si zaposleni ustvarili ustrezno predstavo o organizacijskem življenju, potrebujejo zanesljivo, ustrezno in poglobljeno informacijo. In če je ne pridobijo s formalnim načinom komuniciranja, uporabijo druge poti. Informacija je moč še posebej za tiste, ki v formalni hierarhiji ne zasedajo zelenega položaja. Neformalno komuniciranje jim predstavlja priložnost, da moč dosežejo z zbiranjem informacij prek neformalnih kanalov ter postanejo neformalni vodje (Berlogar 1999, 121–122).

Oblikovanje komplementarnih odnosov med formalnim in neformalnim komuniciranjem je nujno za uspešno delovanje sistema, saj se učinkovitost informacijskega sistema bistveno poveča z njegovo povezanostjo. Posledično informacije, ki omogočajo odločanje, postanejo bolj celovite, resnične, objektivne, razumljive in pravočasne. Vse to pa vodi k optimalnim odločitvam (Sokolič b. l.).

### **3.4 Medosebno in posredovalno komuniciranje**

*Medosebno komuniciranje* je bolj prepričljivo kot posredovalno in bo bolj verjetno vplivalo na spremembo stališč in obnašanje zaposlenih. Medosebno komuniciranje je osnova managementa. Vodstvo ta način komuniciranja z zaposlenimi uporablja z namenom večje učinkovitosti pri svojem delu. Velik del medosebnega neposrednega komuniciranja je

neformalnega,<sup>3</sup> torej spontanega in nenačrtovanega. Formalno medosebno komuniciranje se uporablja na sestankih, predstavitev in podobno. Tehnike medosebnega komuniciranja so (Možina b. l.):

- *Sestanki in briefingi*. V velikih podjetjih pride v poštev predvsem tako imenovana kaskada briefingov, kjer gre za prenašanje sporočila po hierarhiji navzdol, v določenih primerih pa tudi navzgor. Drugi sistematični pristop k sestankom je serija obiskov vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje. Ti obiski omogočijo vodstvu, da zbere informacije o zadevah, ki pestijo zaposlene v vsej organizaciji.
- *Izobraževanje* ima dva namena: zadovoljiti cilje organizacije (na primer izboljšati storitev in neposredni odnos s potrošniki) in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih.

Najpreprostejši medosebni načini komuniciranja so (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 228–229):

- *Ustno komuniciranje* je pogosto. Gre za pogovor dveh oseb ali pogovor v skupini ali predavanje oziroma sestanek. Hitrost sporočanja, njegova natančnost pa tudi neposrednost sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom so glavne prednosti. Slabost je komuniciranje prek več oseb, saj se sporočilo v takem primeru pogosto skazi.
- *Pisno komuniciranje* zajema pisma, dopise, pisna sporočila, časopise in drugo. Je natančnejše in trajnejše od ustnega, saj sporočilo ostaja zapisano. Zato je v primeru neustreznega komuniciranja lažje ugotoviti odgovornost zanj. Zahteva tudi veliko večjo odgovornost pri pisanju. Slabost je v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega reagiranja sprejemnika. Sporočilo je možno obnavljati, saj si nekateri lažje zapomnijo tisto, kar vidijo, kot tisto, kar slišijo. Zato je za pomembna sporočila smiselno uporabiti pisno obliko in jo dodatno tudi obrazložiti.
- *Nebesedno komuniciranje* je eno od najpomembnejših. Govorica telesa, pa naj gre za izraz obraza, način vedenja, kretnje z rokami in podobno, posreduje nadvse jasna sporočila. Podobno velja za intonacijo glasu ali za način oblačenja. Ta sporočila so neposredna, izjemno natančna in hitra. Zato ni naključje, da človek spozna bistveno več sporočil iz govorice telesa in intonacije kot iz dejanske vsebine sporočila.

*Posredovano komuniciranje* je komuniciranje, kjer so sporočila posredovana prek medijev: internih časopisov, posebnih publikacij za zaposlene, elektronske pošte in podobno. Tehnike posredovanega komuniciranja so (prav tam):

- *Publiciranje*. Za interne namene so sporočila lahko posredovana v pisni obliki z zapisniki, pismi in okrožnicami. Takšne oblike so slabše preučevane in zato večkrat neustrezno uporabljene. Publikacije, uporabljene v internem komuniciranju, vključujejo priročnike, ki sporočajo zaposlenim politiko podjetja, in postopke, interne časopise,

---

<sup>3</sup> V primerih, ko vodstvo z zaposlenimi govori o nalogah, ki jih je treba izvršiti, ko komentira dogodke v zvezi z organizacijo in njenim okoljem, ko se z zaposlenimi pogovarja o predlogih za izboljšave in podobno.

biltene in revije. Odločilna zahteva pri pripravi takšnih publikacij je vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva organizacije in zahtevami zaposlenih po popolnih in zanimivih informacijah.

- *Avdiovizualne tehnike.* Sem sodijo video predstavitve, predstavitve s pomočjo prosojnic ali diapozitivov. Njihova prednost je v tem, da omogočajo dramatično in živo predstavitev informacij o organizaciji. Pomanjkljivost pa v tem, da jih lahko v primeru, da niso opravljene na primeren način, zaposleni vzamejo kot poceni propagando.
- *Telefonske informacije.* Takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporabljajo predvsem večje organizacije. Gre za redno snemanje novic in informacij na avtomatski telefonski odzivnik, kjer jih lahko pripadniki ciljne javnosti slišijo, če pokličejo določeno številko.
- *Elektronska pošta.* Uporablja se s približno enakimi nameni kot telefonske informacije. Isti podatek je posredovan vsem članom organizacije, ki imajo dostop do sistema elektronske pošte. Čeprav je elektronska pošta v zadnjem času, ko je razvoj interaktivnih informacijskih tehnologij izjemno hiter, vse bolj uporabljana in ima svoje prednosti (hitro in natančno posredovanje sporočil, možnosti takojšnjega odgovora), jo je treba dopolnjevati tudi z drugimi tehnikami.
- *Nabiralniki predlogov.* Gre za anonimno pisno komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom, katerega prednost je v tem, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluh za smiselne predloge podrejenih. Ključen pomen takšnih nabiralnikov je v dejstvu, da dovoljujejo anonimnost predlagateljev.

V zadnjem času se največ sporočil prenaša elektronsko. To so telefon, računalnik, televizija, elektronska pošta in podobno. Tako kot večina komunikacijskih kanalov imajo tudi elektronska sredstva določene prednosti in slabosti. So hitra, natančna in zlasti računalniki prenašajo veliko količino podatkov. So pa take informacije brezosebne in pogosto brez povratnih informacij (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 229).

Oblika in vsebina komuniciranja naj bosta prilagojeni ciljem, ki naj bi jih komuniciranje doseglo, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih. Najbolj aktivna javnost med zaposlenimi, ki išče informacije, zahteva predvsem ustno komuniciranje, medtem ko se manj iščoči in manj aktivni zaposleni zadovoljijo s pasivnim prejetjem informacij prek tiskanih medijev (Možina b. l.).

Tako vodja z uspešnim medosebnim komuniciranjem oskrbuje zaposlene z informacijami, ki so potrebne za globlje razumevanje ciljev organizacije in posredno vplivajo na njihovo motivacijo in zadovoljstvo.

### **3.5 Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno predvsem od delovnih razmer, odnosov med sodelavci, občutka varnosti, stalnosti zaposlitve, višine plače, možnosti napredovanja in strokovnega



razvoja. Skrbno izdelane poslovne strategije potrebujejo dober sistem prenosa sporočil prek sistema internega komuniciranja. Pojasnilo namena omogoča kakovostno izvedbo delovne operacije. Dober sistem internega komuniciranja se zato ne posveča le posredovanju nalog, ampak tudi pojasnjevanju smisla teh nalog.

Interno komuniciranje s posredovanjem zadostnih informacij zaposlenim je eden od dejavnikov, ki prispeva k njihovem zadovoljstvu. Mumel (2008, 160–162) loči:

- informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela,
- informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta in dela v celoti delovanja organizacije in
- informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje dogajanja v organizaciji in ki se ne nanašajo na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu (informacije o usodi in razvoju organizacije, informacije o politiki plač, kadrov, informacije o možnostih za izobraževanje, informacije o ugodnostih, o strukturi organizacije, o načinu povezovanja dela različnih enot, o uspešnosti dela različnih enot, o zadovoljstvu končnih uporabnikov).

Posledica slabega internega komuniciranja je nezadovoljstvo zaposlenih, ki se pogosto kaže kot povečana odsotnost z dela, kot nižja produktivnost, v slabši kakovosti izdelkov in poslovnih odločitev ter kot nezainteresiranost za koristne predloge. Nezadovoljstvo udeleženih v komuniciranju je lahko posledica motenj, ki pa jih je mogoče prepoznati in tudi odpraviti.

### **3.6 Motnje v komuniciranju**

Na uspešno vodenje, sporazumevanje, vzajemno zaupanje in spoštovanje vplivajo medsebojni odnosi in delovanje vseh zaposlenih, zato je pomembno zavedanje oziroma znanje, kje in kako lahko pride do motenj v komuniciranju. Obstajajo različni vzroki za neučinkovitost komunikacijskega sistema, ko sprejemnik sprejme drugačno sporočilo, kot ga je posredoval oddajnik. Motnje v komuniciranju so lahko povezane z oddajnikom, s kanalom s sprejemnikom ali celo z dvema oziroma vsemi tremi dejavniki. Najpogostejše motnje so (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 232):

- *Različnost sprejemnika in oddajnika.* Ljudje zaradi svojih izkušenj različno razumejo informacije. Oddajnik in sprejemnik sta lahko različno sposobna, imata različno znanje, različna nagnjenja in različen položaj v organizaciji. Ista informacija ima lahko povsem drugačen pomen za delovodjo kot za glavnega managerja.
- *Selektivna percepcija informacij.* Selektivno izbiranje informacij pomeni, da ljudje ne sprejmejo celotne informacije, če je v nasprotju z njihovim mnenjem. Iz komunikacije izberejo tisti del, ki jim ustreza. Npr. strinjajo se z zmanjševanjem stroškov v podjetju, vendar mislijo, da to velja bolj za druge, saj menijo, da so se sami že dovolj potrudili.

- *Semantika*. Komuniciranje je sicer prenašanje razumevanja, ki pa je vezano na informacije, izražene v simbolih. Različnost jezika in izrazov se kaže v različnem razumevanju istih besed, v uporabi žargona, v jasnosti uporabljenih izrazov in podobnem. Oddajnik pričakuje, da sprejemnik razume izraze enako kot on, kar pa ne drži.
- *Čustva*. Močna čustva, bodisi jeza, skrb, veselje in podobno, vplivajo tako na oddajnik kot na sprejemnik. Prvi ni sposoben oddajati ali pa oddaja napačno sporočilo. Drugi ni sposoben sprejemati ali pa sprejema sporočilo neustrezno. Močna čustva otežujejo učinkovito komuniciranje.
- *Filtriranje informacij*. O filtriranju informacij govorimo, kadar oddajnik namenoma zadrži del informacij in s tem prikaže sprejemniku drugačno stanje od resničnega. Informacije povečujejo avtoriteto, saj so na njihovi osnovi dane odločitve. Tisti, ki informacij nima, ne more dajati in presojeti odločitev. Filtrirane informacije podrejenim otežujejo zamenjavo nadrejenega in omogočajo le-temu kritiko ravnanja podrejenih.
- *Prevelik obseg informacij* zahteva od sprejemnika izbiro med njimi; pri tem se lahko pomembne informacije spregleda ali pa ne upošteva, kot bi bilo potrebno. Problem prevelikega obsega informacij je zlasti pogost v zadnjih desetletjih.
- *Časovna stiska*. V časovni stiski, ki je, podobno kot prevelik obseg informacij, bolj ali manj vedno prisotna, je tako oddajanje kot sprejemanje sporočil oteženo.
- *Različnost sporočil* se kaže v primerih, da se sporočila ne ujemajo. To je v primeru, ko se ustno sporočilo ne ujema z govornico telesa. Sprejemnik je tako v zadregi, katero sporočilo je pravo.
- *Sposobnost poslušanja*. Kot enega izmed najbolj pogostih vzrokov motenj v komuniciranju avtorji navajajo nesposobnost aktivnega poslušanja. Kaže se kot nepozornost, nepotrpežljivost, nerazumevanje, prevelika kritičnost, predvsem pa premajhna dvosmernost razgovora.

Pozoren vodja prepozna motnje in pristopi k njihovem odpravljanju. Nekatere motnje so vedno malo prisotne, saj so del ljudi, vendar ne povzročajo negativnih posledic, če se zaposleni med seboj dobro poznajo, sodelujejo in če je okolje stabilno. V času pospešenega razvoja in napredka, v primežu hitenja in pričakovanj, pri novo zaposlenih in njihovem nepoznavanju, skratka pri spreminjanju, pa lahko pozorno in izdatno komuniciranje pomaga premostiti motnje in učinkovitejše pripelje do načrtovanih sprememb.

### **3.7 Komuniciranje in spreminjanje**

Visoka stopnja konkuriranja, ki je posledica tržne ekonomije, postavlja organizacije v položaj, ko si morajo obstoj zagotoviti skozi prilagodljivost. To je z novimi aktivnostmi na ravni tehnologije, marketinga, komuniciranja ali spreminjanja v organiziranosti delovanja. Čas uvajanja sprememb se v tržnem okolju krajša in uspešnejše so tiste organizacije, ki

spreminjanje povzročajo ali so bolj odzivne in v krajšem času predstavijo in uvedejo več sprememb.

Gruban (2005, 4–7) pravi, da organizacije, tudi če vložijo veliko truda v pripravo procesa spreminjanja, še vedno niso dovolj pripravljene na težave, ki spreminjanje spremljajo. V nadaljevanju priporoča odprto komuniciranje za vključenost in zaupanje zaposlenih, da bi na ta način zaposlenim nudili določene osebne koristi in hkrati premagali odpor.

Težavo predstavlja prenos ideje od vrha organizacije na nižje ravni. V organizaciji pri pripravi poslovnih strategij lahko pozabijo na pripravo strategije komuniciranja, ki je ključnega pomena pri realizaciji poslovnih strategij. V času uvajanja sprememb se pomanjkljivosti internega komuniciranja še posebej pokažejo. Največja nevarnost se skriva v tem, da zaposleni ne vedo, kakšna je njihova vloga pri uvajanju sprememb, in zaradi negotovosti v njej ne morejo sodelovati. Zato kakovosten sistem internega komuniciranja v času uvajanja sprememb zagotavlja uporabo komunikacijskih orodij in poti, ki zaposlenim zagotavljajo verodostojen vir potrebnih informacij (Mumel 2008, 201–203).

Nad spreminjanjem v organizaciji so praviloma navdušeni tisti, ki ga uvajajo in imajo nad procesom kontrolo. Da zaposleni spreminjanje sprejmejo in v njem sodelujejo, je potrebno organizirati proces spreminjanja in komuniciranja tako, da sprememba ne bo le projekt vodstva organizacije, ampak projekt vseh v organizaciji. To pomeni, da naj bi imel vsak zaposleni, ki ga sprememba zadeva, v skladu s splošno strategijo spreminjanja in na svoji ravni pregled nad procesom spreminjanja (Mumel 2008, 205).

Pravo komuniciranje zahteva dialog med različnimi vlogami v procesu spreminjanja. S poslušanjem in odzivanjem na pomisleke ter povratne informacije z vseh ravni izvajalci namreč bolje razumejo, kaj spreminjanje pomeni različnim delom organizacije in kako bo nanje vplivalo (Gruban 2005, 8).

### ***3.7.1 Strategija internega komuniciranja v času spreminjanja***

Bolj ko so zaposleni oddaljeni od vodstva, manj imajo z njim stikov in nižje je zaupanje vanj. Za doseganje zaupanja je potrebno več komuniciranja in v daljšem časovnem obdobju. Zato je pri uvajanju sprememb v organizaciji nujno dvotirno komuniciranje skozi več ravni. To pomeni (Mumel 2008, 210–211):

- Da zaposlenim na tisti ravni, kjer se bo spreminjanje dejansko izvajalo, posredujejo informacije njihovi nadrejeni v obliki neposrednega osebnega komuniciranja (tudi iz oči v oči). Za ostale ravni v hierarhiji, to je za tiste, ki so bliže vrhu, pa lahko uporabijo tudi neosebne komunikacijske poti, saj je tam zaupanje v vodstvo večje.

- Da vodstvo organizacije komunicira z neposrednim vodjem, kjer se bo izvajalo spreminjanje. Pojasni mu bistvo in razloge za spremembe. Ti informacije nato prenesejo na podrejene.

Srednji management v organizaciji nekaterih vsebin ne želi posredovati podrejenim ali pa jim posreduje prilagojene vsebine. Posebej sporne so vsebine, ki so neprijetne za zaposlene, ali vsebine, ki ogrožajo srednje vodje. Posledično se lahko zgodi, da zaposleni dobijo nepopolne ali prilagojene informacije. Uporaba neposredne komunikacijske poti, ki preskoči srednje vodje, to nevarnost odpravi. Če v času uvajanja sprememb zaposleni čutijo pomanjkanje informacij, se okrepijo neformalne komunikacijske poti. Spretni vodje lahko neformalne komunikacijske poti uporabljajo, a jih ne morejo nadzirati (prav tam). Gruban (2005, 6) priporoča oblikovanje posebnega tima, ki naj bo odgovoren za izvajanje spreminjanja in ki bi združeval prednosti karizmatičnega vizionarja z osebo, ki je spretna pri oblikovanju močnega in učinkovitega načrta izvedbe.

Informacije, ki vplivajo na razumevanje smisla, prispevajo k motivaciji zaposlenih, da le-ti svoje delo dobro opravljajo. Poleg tega pa odpravijo neproduktiven strah, ki se naseli med zaposlenimi in lahko povzroči širjenje neresničnih »informacij« (Cimerman idr. 2003, 152).

Za doseganje soglasij je v času spreminjanja, ko vlada med zaposlenimi odpor, ključnega pomena osebno komuniciranje. Sporočilo, z resnimi posledicami za zaposlene, posredovano po osebni poti, bo bolj uspešno. Sistem internega komuniciranja v organizaciji deluje in je učinkovit, če v organizaciji zastavljene cilje vodstva uspešno prenesemo po hierarhiji navzdol in če je zaposlenim jasno, kakšna je njihova vloga in kakšno vedenje morajo razviti, da bo zastavljeno spreminjanje uresničeno.

### **3.7.2 Komuniciranje skozi hierarhične ravni**

Spreminjanje v organizaciji dosega vse ravni hierarhije. Najpomembnejše je vodstvo, ki je pobudnik, načrtovalec in nadzornik spreminjanja. Informacije o spreminjanju naj vodja skrbno in nadzorovano posreduje po ravneh v hierarhiji. V vsakem koraku, pri prehodu iz ene ravni hierarhije v drugo, naj zagotovi povratne informacije. Predvidevanje in poznavanje ovir pri prehodu informacij pa naj upošteva v načrtu komunikacijske podpore.

Informacije se lahko pri prenosu skozi ravni hierarhije nehote popačijo in tako povzročijo zmedo. Zato naj bi se pri prenosu informacij do vseh zaposlenih zmanjšalo število posrednikov. Predvsem naj bi ključne informacije o spreminjanju posredoval spreminjanju naklonjeni vodja (prav tam).

Za uspešno in učinkovito prenašanje sporočil in pridobivanje povratnih informacij vrhovni vodja vzpostavi neposredno komunikacijsko pot s srednjimi vodji, ki so neposredno predpostavljene zaposlenim in se jih spreminjanje dotika, saj ga bodo morali izvajati.

Zaposleni zaupajo vrhovnemu vodstvu, če vidijo, da mu zaupajo njihovi neposredni (srednji) vodje. Navodila sprejmejo in jih izvedejo. Priporočljivo je, da se vrhovni vodja na sestanku pogovori z zaposlenimi na nižjih ravneh v organizaciji z namenom, da jim posreduje sporočilo, da tudi najvišje vodstvo podpira spremembe v organizaciji.

Larkin in Larkin (1994 v Mumel 2008, 220) navajata, da v veliko primerih komuniciranje po hierarhiji navzdol ne prinaša dobrih rezultatov, ker srednji management s prestrezanjem informacij viša svojo moč. Srednji management porabi za komuniciranje skoraj polovico delovnega časa in informacije, ki se skozi to raven pretakajo navzdol ali navzgor, lahko zadrži ali jih spremeni tako, da si povečuje svojo moč. Zato ima srednji management več moči od formalno predpisane. Nasprotno pa imajo zaposleni na dnu hierarhične lestvice manj moči, kot jim po hierarhični ravni formalno pripada. Razlog za to je njihova specifična situacija, saj zaposleni na tej ravni niso posredniki informacij na nižje ravni. So le sprejemniki. Informacij ne morejo zadrževati, preoblikovati in si umetno dvigovati svoje moči. Zato je njihova realna moč pod ravnjo formalno predpisane (Mumel 2008, 220).

Slabosti pa niso le pri posredovanju informacij navzdol, ampak tudi pri prenosu informacij od spodaj navzgor, saj nihče ne prenaša rad slabih informacij. Tako lahko vrhovni vodja sploh ne izve za resnične probleme in zato lahko sprejema napačne odločitve. Rešitev predstavlja posredovanje informacij s pomočjo sodobne tehnologije. Še vedno pa je najučinkovitejše osebno komuniciranje, zato so priporočljivi obiski vodstva po enotah (Cimerman idr. 2003, 152–153).

## 4 MANAGEMENT SPREMINJANJA

Napredek organizacije in njen prihodnji razvoj temeljita na spreminjanju. Dubrovski (2004, 193) piše, da to vedno pomeni podiranje obstoječega ravnovesja in vzpostavljanje novega, ki naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost. Spremembe v poslovnem svetu zahtevajo celovito spremembo organizacije in drugačno vlogo vodij v njej (Kovač 1996, 79).

Spreminjanje je proces, ki vsebuje več različnih povezanih sprememb. Spreminjanje v organizaciji lahko poskusimo doseči z enkratno korenito spremembo ali s serijo majhnih sprememb, ki obsegajo celotno organizacijo. Korenita sprememba v kratkem času lahko povzroči večji odpor zaposlenih in zahteva drugačen pristop k spreminjanju kot serija majhnih sprememb.

V organizaciji se lahko izvaja spreminjanje na različnih ravneh. Lahko je globalno. Tako spreminjanje zajema celotno organizacijo. Lahko pa zajema le del organizacije. Spreminjanje je različno tudi po intenzivnosti. Lahko se spremeni le majhen del vedenja na delovnem mestu ali pa se vedenje na delovnem mestu korenito spremeni. Tretja dimenzija je hitrost spreminjanja. Lahko se zgodi izjemno hitro ali pa počasi (Mumel 2008, 207).

Organizacija ima dobre možnosti za uspešnost toliko časa, dokler je dovolj prožna, gibčna, prilagodljiva in dejavna. Vsako spreminjanje je za organizacijo in ljudi v njej napor, ki porablja zmožnosti. Spreminjanje obremenjuje zmožnosti organizacije, saj porablja finančna sredstva, vpliva na likvidnost, na kreditno sposobnost in na vrednost organizacije v očeh udeležencev. Še pomembnejše so obremenitve sodelavcev, ki nosijo občutek tveganja, se skušajo uveljaviti v spremenjenih okoliščinah in premagovati začetne težave po uvajanju spreminjanja (Tavčar 2005, 111).

### 4.1 Vsebina spreminjanja

Za doseganje ciljev management izbira primerne dejavnosti, urejenost in sredstva. To pomeni, da jih snuje na novo ali dopolnjuje obstoječe; oboje je seveda spreminjanje. *Dejavnosti* zadevajo predvsem programe, s katerimi se organizacija uveljavlja v menjalnih razmerjih; program je izdelek ali storitev, namenjena ciljnim udeležencem v menjalnem razmerju. Organizacija išče nova menjalna razmerja za obstoječe izdelke in storitve bodisi snuje nove izdelke in storitve in jih skuša vključevati v obstoječa ali v nova menjalna razmerja. S stopnjo novosti ponavadi naraščata tveganje in poraba zmožnosti. Spreminjanje *urejenosti* zadeva tako spreminjanje členjenosti (strukture) kot spreminjanje procesov (poteka osnovnih dejavnosti organizacije za menjalna razmerja) in spreminjanje sistemov, s katerimi organizacija opravlja svojo dejavnost. Členjenost obsega vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti (delegiranje) v organizaciji in horizontalno delitev dela; okoliščine lahko narekujejo večjo ali manjšo centraliziranost poslovanja, torej manj ali več delegiranja, pa

tudi drugačno delitev dela. Procesi obsegajo urejenost poteka osnovne dejavnosti organizacije. Sistemi so dejavnosti, ki prežemajo dobro delujočo organizacijo (sistem poslovanja, obveščanja, gospodarjenja, vodenja sodelavcev – razvojni sistem, usmerjen v prihodnost) in naj segajo v dejavnost vsakega sodelavca. Prav izboljšanje in spreminjanje sistemov je večkrat vir novih temeljnih zmožnosti za jutrišnjo konkurenčnost organizacije. Naposled se nenehno spreminja oskrbovanje s *sredstvi* za delovanje (finančna sredstva, materialna sredstva, sodelavci in znanje).

Skratka: spreminjanje okoliščin, zlasti interesov vplivnih udeležencev, spreminja vizijo organizacije, zaradi te se spreminjajo smotri, za njimi cilji, pa doseganje ciljev – strategije: dejavnosti, urejenost in sredstva. Vse se spreminja, spremembe postajajo edina stalnica v delovanju organizacije in managementa (Tavčar 2002, 743–745). Obvladovanje spreminjanja je pogoj za uspešnost managementa in organizacije.

## **4.2 Pripravljenost zaposlenih na spreminjanje**

Načini, kako posamezni udeleženci sprejmejo spreminjanje, so različni. Nekateri spreminjanje zanikajo ali ignorirajo, a potem vseeno sodelujejo pri izvajanju ali samo upajo, da se bo zadeva uredila kar sama od sebe. V organizaciji so vedno prisotni tudi uporniki, ki se spreminjanju upirajo, ker presodijo, da ni v skladu z njihovimi interesi. Dragoceni so tisti, ki nov način delovanja sprejmejo, se uspešno prilagodijo in v njem aktivno sodelujejo. Enostavno je izvajanje spreminjanja, kjer udeleženci spreminjanje predvidevajo in ga sami že vnaprej načrtujejo.

Quirke (2000 v Mumel 2008, 205–207) pravi, da so jasni cilji, ki jih zaposleni poznajo in razumejo, najboljši motivator za doseg teh ciljev. Od 100 % zaposlenih, ki razumejo, kakšno vedenje je potrebno za uspeh podjetja, si jih 84 % želi pomagati in prispevati k temu uspehu. Od 100 % zaposlenih, ki ne razumejo, kakšno vedenje se zahteva, jih le 46 % želi pomagati. Zaposleni se glede na razumevanje ciljev organizacije in glede na pripravljenost za pomoč pri doseganju teh ciljev delijo v štiri kategorije.

V prvo skupino so uvrščeni zaposleni, ki so pripravljeni pomagati, vendar ne poznajo ciljev organizacije in ne vedo, kaj naj bi počeli. Zaradi tega organizacija veliko izgublja. Quirke (prav tam) navaja, da naj bi bilo takih kar 50 % zaposlenih. Če je res, da zaposleni predstavljajo največje bogastvo podjetja, potem je res tudi, da ta kategorija zaposlenih predstavlja največji neizkoriščen potencial organizacije. Nižje po hierarhični lestvici organizacije je večji odstotek zaposlenih, ki so pripravljeni pomagati, a ne razumejo ciljev organizacije. Prav od te ravni v organizaciji je odvisno, kako bo spreminjanje dejansko izvedeno.

V drugo skupino sodijo zaposleni, ki niso pripravljeni pomagati in ki ne poznajo ciljev organizacije. So nemotivirani in imajo odpor do spreminjanja, ker jim je trenutno stanje ljubše. Kljub temu da osebe iz te kategorije niso pripravljene samoiniciativno pomagati in da ne razumejo ciljev, pa se pogosto vedejo kot ovce. Se ne upirajo in sledijo večini. Zato je smiselno, da se v organizaciji osredotočimo na zaposlene iz prejšnje kategorije, v kateri se skriva potencial, posameznike iz te skupine pa vzpodbujamo, da jim sledijo.

Tretja skupina so zaposleni, ki dobro poznajo cilje organizacije, vendar jih ne želijo izpolnjevati. Tem zaposlenim moramo posvetiti več pozornosti, saj lahko spodkopljejo prizadevanja za uvedbo sprememb. Za komuniciranje z njimi je najprimernejši osebni pogovor in pristop.

Zadnja skupina so tisti, ki so pripravljeni pomagati in popolnoma razumejo cilje organizacije. Zato so ključnega pomena za uspešnost izpeljave spreminjanja.

Pritchett (1996 v Mumel 2008, 207) pravi, da v povprečju 20 % zaposlenih popolnoma podpira spreminjanje že od začetka uvajanja, 50 % zaposlenih je lahko prepričljivih, 30 % pa je takšnih, ki jih zelo težko spremenimo in pri katerih zaznamo močan odpor. Pravi, da moramo ravno k tem usmeriti 80 % vse energije in komuniciranja.

Več ko je prenesene odgovornosti na zaposlene, več potrebujejo informacij za odločanje in delovanje. V informacijah je moč in le-ta mora biti primerno razporejena. To pomeni več konferenc, sestankov, skupnih srečanj, projektnega dela z visoko stopnjo medorganizacijskih povezav ali povezav organizacije z zunanjim okoljem, kupci, partnerji, dobavitelji (Možina 2002a, 24).

### **4.3 Odpori spreminjanju**

Pri uvajanju spreminjanja se organizacija srečuje tudi z odpori. Ti so lahko prikriti ali odkriti. Spreminjanju se lahko upirajo tako posamezniki kot skupine ter celo vodilni.

Robbins (1981 v Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 26) navaja, da se *posamezniki* upirajo spreminjanju zlasti iz naslednjih razlogov:

- *koristi*: spreminjanje jim lahko odvzame dosedanje prednosti in ugodnosti, in sicer tako trajno pridobljene kot sproti zaslužene z zmožnostmi, ki bi lahko zaradi sprememb izgubile veljavo;
- *navade*: spreminjanje narekuje presojo in odločanje, ki je naporno in tvegano; ustaljene navade pa dopuščajo rutinsko odločanje za preizkušene in varne možnosti;
- *varnost*: vsako spreminjanje prinaša tveganje, vsako tveganje nevarnost; varnostne potrebe so med najbolj temeljnimi potrebami ljudi;
- *strah pred neznanim*: udeleženci ne zmorejo presoditi, ali jih bo spreminjanje ogrozilo ali ne;



- *izbiranje informacij* (izbirno zaznavanje, selektivna percepcija): sodelavci dojemajo le tiste informacije, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih.

Vplivom in spreminjanju se *skupine in organizacije* upirajo predvsem iz naslednjih razlogov (Robbins 1981 v Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 27):

- *vztrajnost struktur*: organizacija sprejema takšne sodelavce, ki se skladajo z njeno naravnostjo; ob spremembi naravnosti se sodelavci ne spremenijo, posledica je togost in odpor organizacije;
- *notranja soodvisnost*: parcialno spreminjanje v enem delu organizacije zadeva tudi mnoge njene druge dele in če je to v nasprotju z interesi skupine ali organizacije, se ta upre;
- *vztrajnost skupin*: sodelavci delujejo v skupinah, te pa terjajo od njih skladno vedenje, zato je vedenje skupin bolj togo kot vedenje posameznikov;
- *ogrožena ekspertiza*: zaradi spreminjanja lahko izgubijo veljavo dotlej zbrano znanje in izkušnje; skupine, ki bi bile tako na izgubi, se spreminjanju upirajo;
- *ogrožena ustaljena razmerja moči*: organizacija ima ustaljen sistem moči in vplivov posameznikov, skupin in delov organizacije; ker spreminjanje ta razmerja spremeni, so lahko posamezniki ob del svoje moči ter se seveda spreminjanju upirajo;
- *ogrožena ustaljena razporejenost resursov*: posamezniki, skupine in deli organizacije si v dolgotrajnih prizadevanjih pridobijo deleže posameznih resursov (prostori, strokovnjaki, oprema, kapital itd.) in se upirajo nepreračunljivemu spreminjanju.

Odpori spreminjanju se lahko pojavijo tudi *pri vodilnih*, in sicer zaradi izkušenj v preteklosti, kjer zaverovanost v preteklost predstavlja oviro pri snovanju novega. Odpor pomeni tudi uradniška miselnost, kjer so pomembne pristojnosti, pravila in previdnost. Medtem ko oportunistem in podložništvu preprečujeta pogled v prihodnost (Doppler in Lautenberg 2005, 102–104).

Za odpravljanje odporov do spreminjanja je treba spoznati in ugotoviti njihovo moč in prisotnost. Znaki, ki kažejo na odpor, so lahko: zmedenost, kritiziranje, zlonamerna voljnost, sabotaze, odklon, tišina, odhod, hitro soglasje, izrečeno nestrinjanje. Če so odpori preveliki ali nujnosti spreminjanja ni namenjene dovolj pozornosti, je evolucijsko spreminjanje onemogočeno (Dubrovski 2004, 204–205).

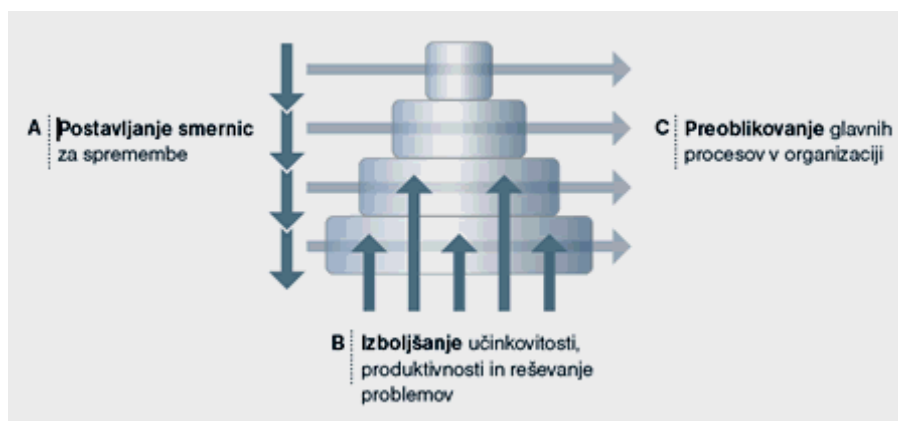
#### **4.4 Uvajanje sprememb**

Uvajanje sprememb je premišljen proces, ki vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje (Dubrovski 2004, 205). Ostroff (1999 v Hernaus 2008, 9) navaja, da so za uspešno spreminjanje podjetja potrebni trije usklajeni pristopi:

1. pristop od zgoraj navzdol (izvaja ga predvsem management),
2. pristop od spodaj navzgor (izvajajo ga vsi zaposleni in srednji management),

- preoblikovanje glavnih poslovnih procesov (izvajajo ga zaposleni v organizacijskih delih, prek katerih potekajo ti procesi).

Po mnenju avtorjev se vsako spreminjanje konča neuspešno, če vseh treh pristopov ne izvajamo hkrati in usklajeno.



**Slika 1: Trikotnik spreminjanja**

Vir: Vozel 2000 v Žezlina 2005, 3.

Spreminjanje mora biti izpeljano iz skrbno opredeljenega procesa spreminjanja, ki mora ustrezati strategiji spreminjanja ter biti podprto z ustreznimi dejavniki (Žurga 2004, 22). Žezlina (2005, 2) pravi, da je verjetno najtežja naloga vrhovnega managementa odkrivanje in odstranjevanje ozkih grl, ki bi lahko upočasnila ali celo onemogočila proces uvajanja sprememb (npr. odpor določenih skupin vodilnih).

Gould (1994 v Žurga 2004, 22–23) je izdelal model upravljanja spreminjanja, ki temelji na štirih značilnih strategijah spreminjanja. Prikazane so v naslednji preglednici.

**Preglednica 1: Strategije spreminjanja v organizaciji**

Strategija	Načelo organiziranja	Zahtevano vodenje	Proces temelji na	Način opisovanja spremembe
Postopno uravnavanje	Pravila	Prilagajanje	Prečistiti, postopno izboljševati	Konvencionalno, primerjalno
Kriza	(Začasna) ukinitvev pravil	Upor	Prisilno uravnavanje	Preboj
Preobrazba	Zunaj obstoječih omejitev	Eksperiment	Privrženost posameznikov ter prenos pooblastil nanje	Tuje, polno izzivov, igrivo
Izgradnja	Znotraj obstoječih omejitev	Planiranje	Preoblikovanje organizacije	Opis celotne zgodbe

Vir: Gould 1994 v Žurga 2004, 23.

*Strategija postopnega uravnavanja* pomeni spreminjanje obstoječega po metodi majhnih korakov. Ta strategija temelji na kontinuiteti in stalnem uravnavanju osnovnih kompetenc in procesov organizacije. Podpira pristop celovitega obvladovanja kakovosti in vodenja kakovosti za nenehno izboljševanje organizacije. Glavne značilnosti te strategije so: struktura je usklajena z osnovnimi kompetencami organizacije, aktivnosti se prilagajajo kulturnim normam, popravki in uravnavanje odstopanj se izvajajo glede na sprejete standarde.

*Ob krizi* so uveljavljeni postopki pod resnim in močnim pritiskom. Značilna je silna želja po spremembi in močan odpor do starega načina delovanja. V organizaciji je treba izboljšati ali procese ali izdelke ali celo oboje. Soočenje z odjemalci organizacije kaže na bistven razkorak med delovanjem organizacije in dejanskimi potrebami odjemalcev. Organizacija je v spreminjanje prisiljena.

*Strategija preobrazbe* se osredotoča na premagovanje obstoječih omejitev in institucionaliziranih okvirov. Zahtevana je akcija, eksperimentiranje, preizkušanje novosti in odkrivanje. V organizaciji so napor usmerjeni h krepitvi privrženosti, k vzpostavitvi timov ter razvoju in motiviranju za spreminjanje.

*Strategija izgradnje* se izvaja znotraj obstoječih omejitev in institucionaliziranih okvirov. Organizacija se notranje spreminja. Ker je okolje predvidljivo, temelji strategija na dolgoročnem načrtovanju in na preoblikovanju procesov organizacije.

#### **4.5 Upravljanje spreminjanja**

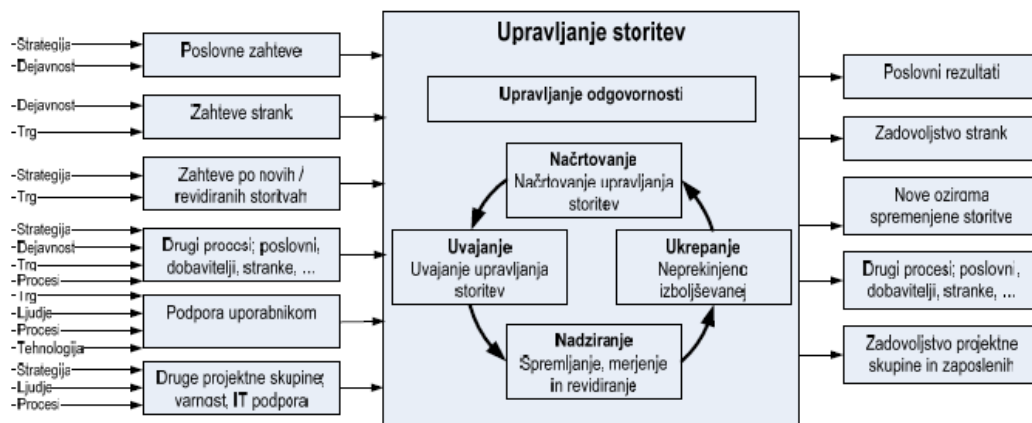
S prilagajanjem poslovanja se spreminjajo tudi vsebina dela in delovne naloge. Spreminjanje mora biti izvedeno brez napak in s čim manjšimi prekinitvami poslovanja. Zato je ključnega pomena, da organizacija spreminjanje izvaja na skrbno načrtovan in nadzorovan način. S tem se izogne napakam in napačnim odločitvam, ki v najslabšem primeru ogrozijo obstoj organizacije (Kranjc in Pušnik b. l.).

Dubrovski (2004, 206) navaja osnovne smernice, ki olajšajo upravljanje spreminjanja:

- ugotovitev sedanjega položaja in potrebe po spreminjanju, saj nepotrebno spreminjanje ali spreminjanje iz napačnih razlogov nista produktivna;
- spreminjanje naj bo usmerjeno k jasnim ciljem;
- v načrtovanje in upravljanje procesa spreminjanja naj bodo vključeni ključni udeleženci organizacije;
- načrtovanje in upravljanje spreminjanja na osnovi pripravljalne, izvajalne in tranzicijske faze;
- spremljanje povratnih informacij za nadzor in upravljanje procesa spreminjanja;
- zagotavljanje podpore obstoječih struktur za lažje in intenzivnejše uvajanje zelenega spreminjanja.

Za oblikovanje ustreznega ukrepanja ob zahtevah za spreminjanje je treba opredeliti ključne vsebine, ki jih je pri upravljanju spreminjanja potrebno upoštevati. Te so predvsem ocenjevanje tveganj, stalnost poslovanja, vpliv spreminjanja, potrebni viri za izvedbo spreminjanja ter način za odobritev posameznih sprememb. Tako oblikovan koncept je zelo pomemben za vzdrževanje ustreznega ravnovesja med potrebami po spreminjanju ter vplivi, ki jih ima spreminjanje na poslovanje (Kranjc in Pušnik b. l.).

V opazovani neprofitni organizaciji je informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT) ključnega pomena za učinkovito in uspešno delovanje. Izraz informacijska tehnologija se nanaša na primernost računalniškega hardwara in tudi softwara v najširšem pomenu. Nenehen napredek na področju informacijskih sistemov, procesov in opreme pa zahteva spremenjene razmere poslovanja.



**Slika 2: Proces upravljanja storitev po metodologiji PDCA**

Vir: BS 15000-1:2002 2002 v Kranjc in Pušnik b. l.

Slika prikazuje povezanost dejavnikov sodelovanja v organizaciji, ki prek Demingovega modela zagotavlja kakovost PDCA<sup>4</sup> (po Walton 1986 v Kranjc in Pušnik b. l.) in vpliva na želene rezultate upravljanja storitev.

Upravljanje spreminjanja storitev informacijske tehnologije v organizaciji predstavlja pomemben del upravljanja spreminjanja v organizaciji. Namen procesa je zagotoviti izvajanje spreminjanja IT storitev na (PDCA) obvladovan, dokumentiran in ponovljiv način. Pri tem je treba upoštevati vpliv spreminjanja, odločati o obsegu in usklajenosti spreminjanja v skladu s poslovnimi zahtevami, načrt uvajanja ter vsebino in način komuniciranja ob uvajanju sprememb.

<sup>4</sup> Angl. Plan-Do-Check-Act

Cilj procesa upravljanja spreminjanja je zagotavljanje standardiziranih metod in postopkov za učinkovito in takojšnje spreminjanje. Doseganje tega cilja omogoča minimiziranje vplivov in problemov, ki jih povzroča spreminjanje ter posledično izboljšanje operativnega delovanja organizacije.

V okviru metodologije za celovito upravljanje IT v organizacijah se upravljanje spreminjanja izvaja na podlagi zahtev, ki jih posredujejo drugi procesi upravljanja. To so procesi upravljanja problemov, razpoložljivosti sredstev, zmogljivosti storitev ter na podlagi zahtev poslovanja organizacije (Kranjc in Pušnik b. l.).

Spreminjanje se sme začeti, ko je celotna organizacija seznanjena z vsebino procesa spreminjanja. Že pred uvedbo procesa morajo biti pripravljeni vsi viri, ki so potrebni za nemoteno izvajanje. Zato je treba imenovati vse vključene in oblikovati ustrezne skupine, pripraviti predloge dokumentov in vzpostaviti informacijske vire za podporo izvajanju procesa.

Zelo pomembno je, da je proces skrbno pripravljen in delno testiran že med samim procesom oblikovanja predloga priprave procesa. Na ta način se ugotovijo glavne kritične točke, ki jih je možno med uvajanjem ustrezno prilagajati.

Kranjc in Pušnik (b. l.) navajata, naj postopek uvajanja procesa upravljanja spreminjanja zajema vsaj naslednje korake:

- pripravljanje organizacije na spreminjanje (usklajevanja, usposabljanja),
- oblikovanje navodil za izvajanje procesa upravljanja spreminjanja (na podlagi sestankov z bodočimi izvajalci),
- uvedbo procesa upravljanja spreminjanja (po predpisih ob sodelovanju vseh vključenih),
- nadzorovanje uvedbe in ukrepanje,
- spremljanje izvajanja procesa.

Za potrebe vodenja podjetij oziroma sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev je nujno oblikovati in stalno dopolnjevati managerski informacijski sistem, ki mora nosilcem poslovnih odločitev nuditi natančne in pravočasne informacije o pomembnih dogodkih v notranjem in zunanem okolju organizacije (Dubrovski 2004, 293).

#### **4.6 Kompetence za večjo kakovost in učinkovitost**

Prednostne značilnosti zaposlenega, ki so vidne v odlični delovni izvedbi na delovnem mestu, so opredeljene kot kompetence posameznika. To so medsebojno povezana znanja, spretnosti in stališča, ki vplivajo na večjo kakovost in učinkovitost. Merimo jih lahko glede na sprejete standarde in normative in jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem (Žurga 2004, 25).

Lucia in Lepsinger (1999 v Žurga 2004, 26) menita, da je pri snovanju in izgradnji modela kompetenc v organizaciji pomembno pridobiti odgovor na dve temeljni vprašanji:

- Katero znanje, veščine in značilnosti so potrebne za določeno delo?
- Katera vedenja imajo najbolj neposreden vpliv na delovno izvedbo in uspeh določenega dela?

»Kompetence posameznika in organizacije za večjo kakovost in učinkovitost v upravni organizaciji je [...] treba nasloniti na načela, na katerih temeljita kakovost in poslovna odličnost.« (Žurga 2004, 26) Prikazane so v naslednji preglednici.

### **Preglednica 2: Načela kakovosti in poslovne odličnosti**

Načela kakovosti po standardu ISO 9000:2000	Načela poslovne odličnosti po EFQM modelu odličnosti
Osredotočenost na odjemalce	Usmerjenost v rezultate
Voditeljstvo	Osredotočenost na odjemalca
Vključenost zaposlenih	Voditeljstvo in stanovitnost namena
Procesni pristop	Upravljanje na podlagi procesov in dejstev
Sistemske pristop k vodenju	Razvoj in vključevanje zaposlenih
Nenehno izboljševanje	Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje
Odločanje na podlagi dejstev	Razvijanje partnerstva
Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji	Družbena odgovornost

Vir: Žurga 2004, 26.

### **4.7 Sistem stalnega izboljševanja**

Spreminjanje naj bi vodilo k rasti, razvoju, napredku, kakovosti in odličnosti organizacije in zaposlenih. To pa zahteva veliko znanja, sodelovanja in prilagajanja vseh sodelujočih. Prednostne značilnosti zaposlenih in težnja po bolj enostavnem življenjskem okolju in delovanju vodijo v sistem stalnega izboljševanja.

Za izboljševanje kakovosti delovanja in storitev posamezne organizacije ter s tem za bolj smotrno rabo njenih virov je nujno, da se organizacija razvija in v svoje delovanje vgradi mehanizme stalnega izboljševanja. To pa vključuje tudi iskanje priložnosti za nenehno izboljševanje (Žurga 2004, 36).

Uvajanje stalnega izboljševanja delovanja organizacije sodi k evolucijskemu načinu spreminjanja (Piskar in Dolinšek 2006, 157). Sodelovalno vključevanje zaposlenih povsod, tudi pri uvajanju nenehnega izboljševanja, pomaga sprožati več ustvarjalnosti in volje do dela kot ukazovalni način, ki ne predvideva ustvarjalnosti (Piskar in Dolinšek 2006, 159).

Stalno izboljševanje mora vključevati (Žurga 2004, 36–37):

- *vzrok za izboljševanje*: procesni problem naj bo opredeljen in izbrano naj bo področje za izboljševanje, pri tem pa upoštevani vzroki za delo na njem;
- *trenutno stanje*: ovrednotiti je treba učinkovitost in uspešnost sedanjega procesa ter zbrati in analizirati podatke, ki odkrivajo vrste najpogostejših problemov. Izbrani naj bo specifičen problem in določen cilj izboljševanja;
- *analizo*: identificirajo in ovrednotijo naj se izvorni vzroki za problem;
- *identifikacijo možnih rešitev*: preučijo naj se alternativne rešitve. Izbrati in izvesti je treba najboljšo rešitev, tisto, ki bo odpravila izvirne vzroke za problem in preprečila njegovo ponovitev;
- *vrednotenje učinkov*: preučiti je treba, če so bili vzroki za problem in problem sam odpravljeni ali njihovi učinki zmanjšani v tolikšni meri, da rešitev deluje in da so bili cilji izboljševanja doseženi;
- *izvajanje in standardiziranje nove rešitve*: izboljšani proces naj nadomesti starega ter tako prepreči ponovitev problema ali izvirne vzroke zanj;
- *vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti procesa*, pri katerem je bil uresničen ukrep izboljševanja;
- *ovrednotenje projekta izboljševanja*: pozornost naj se posveti uporabi njegovih rešitev v celotni organizaciji.

Maxwell (2008, 323) pravi, da je naravni užitek biti del tima, ki deluje na zelo visoki ravni učinkovitosti. Kjer vsi gradijo tako sebe in medsebojne odnose kot tudi delovanje organizacije navznoter in navzven do uporabnikov in družbe.

## 5 RAZISKAVA

V tem poglavju so predstavljene osnovne značilnosti neprofitnih organizacij (v nadaljevanju NPO). V opazovani NPO zbirajo podatke in ocenjujejo zadovoljstvo zaposlenih vsaki dve leti. Tako raziskava zajema in primerja rezultate ankete iz leta 2009 z rezultati predhodne ankete iz leta 2007. In to z namenom ugotovitve, kako je vodstvo razumelo sporočilo odgovorov leta 2007 in sprejelo izziv po izboljšavah ter ali naslednje ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v letu 2009 pokaže rezultate tega truda.

Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. 32/2006 in 69/2008) omogoča premestitev na drugo delovno mesto zaradi delovnih potreb ali na lastno željo. Tako sem imela priložnost leto in pol delati tudi v največji OE in jo spoznati. Spoznanja so nepristransko uporabljena pri analizi raziskave.

Ob koncu petega poglavja so podani predlogi za izboljšave, ki upoštevajo v drugem, tretjem in četrtem poglavju opisana teoretična izhodišča.

### 5.1 Opredelitev neprofitnih organizacij

NPO so zelo pomemben del sodobne družbe. Najpogosteje so ustanovljene z namenom, da bi uporabnikom zagotavljale storitve, ki jih je širša družba spoznala kot zelo dragocene in jih profitno usmerjene organizacije ne morejo ali pa nočejo zagotavljati širši družbi. Tako kot vse organizacije so instrumenti za doseganje ciljev in smotrov ustanoviteljev oziroma lastnikov in stičišče interesov udeležencev. Neprofitne organizacije podpirajo in razvijajo najvišje vrednote vsake civilizacije: znanje, umetnost, dobrotelost in svobodo.

Salamon in Anheier (1996 v Dimovski 2002, 696) opredelita neprofitni sektor kot sektor, ki vključuje širok spekter organizacij s petimi ključnimi značilnostmi:

- organizacije so formalno ustanovljene,
- organizirane so ločeno od državnih organov oblasti,
- so neprofitno naravnane,
- so samostojne pri vodenju poslovanja ter
- temeljijo na prostovoljnosti.

V skladu z našo statusnopravno ureditvijo se NPO glede na ustanovitelje delijo (Švigelj 2005, 22):

- javne organizacije (organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države, organi lokalnih skupnosti, javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd., javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.),
- na pol javne organizacije (gospodarske zbornice, obrtne zbornice),



- zasebne organizacije (zavodi, zadruge, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, sindikati ipd.).

Opazovana neprofitna organizacija (v nadaljevanju ONPO) sodi med javne organizacije in je predstavljena v nadaljevanju.

## **5.2 Predstavitev opazovane neprofitne organizacije**

ONPO vodi generalni direktor, ki ga na predlog ministra za finance imenuje Vlada Republike Slovenije. Delo notranjih organizacijskih enot, sektorjev in službe v uradu vodijo vodje sektorjev oziroma služb. Območne enote (v nadaljevanju OE) pa vodijo direktor (največjo OE) oziroma vodje območnih enot.

V ONPO je prisotna piramidna hierarhična ureditev vodenja in komuniciranja. Delitev dela, obveščanje, sporočanje, avtoriteta in odgovornost so natančno določeni. Vodja OE je usklajevalec, nadzornik in organizator ter spodbuja učinkovitost. Potrebno je upoštevati natančna pravila, disciplino in kontrolo pri izvajanju svojih zadolžitev. Pomembna sta tudi pravočasnost in gladko delovanje. Značilne lastnosti so racionalnost, urejenost, zakonitost in odgovornost. Kadrovanje poteka na podlagi tehnične ustreznosti in usposobljenosti. Zaposleni delajo za stalne plače in lahko napredujejo.

Spreminjanje v organizaciji je evolucijsko. Spremembe so načrtovane, organizirane, vodene in nadzirane. ONPO sledi trendom razvoja plačilnih storitev, sodeluje s pomembnimi strateškimi partnerji, ponuja nove storitve. V letu 2008 je bila uvedena nova spletna aplikacija, ki je bila v letu 2009 še večkrat nadgrajena in tehnično izboljšana. Sicer pa je vpliv spreminjanja manjši. Spreminjajo se zakonodaja, navodila, postopki del, notranji računalniški programi. Na voljo je dovolj časa za prilagoditev. V spreminjanje programov in uvajanje novih storitev so vključeni tudi večji proračunski uporabniki, da sodelujejo pri dogovarjanju in določanju smeri razvoja.

ONPO redno spremlja zadovoljstvo strank in zaposlenih. Zasleduje njihove pobude, želje in jih po zmožnosti vključi v načrt ter posodablja programe. Tako je med drugim izboljšala obstoječe storitve za proračunske uporabnike, nadgradila aplikativno programsko opremo, delovni čas za stranke podaljšala za eno uro.

Javni uslužbenci (v nadaljevanju JU) so v letu 2009 izpopolnjevali svoja znanja na zunanjih in notranjih usposabljanjih. Zunanja usposabljanja so zajemala področja vodenja, komuniciranja, kakovosti, zakonodaje, upravljanja, plačilnih sistemov, informacijske tehnologije, računalniških programov in tujih jezikov. Notranja izpopolnjevanja so potekala s pridobivanjem in poglobljanjem znanj na področju plačilnih sistemov in mreže administracije. JU so bile predstavljene novosti s področja temeljnih nalog ONPO (UJP 2010, 6).

Posredovalno komuniciranje poteka prek e-pošte, intraneta in okrožnic. Veliko je tudi medosebnega komuniciranja v obliki sestankov in izobraževanj. Generalni direktor ima po predhodni najavi enkrat na mesec dan odprtih vrat za pogovore z zaposlenimi.

ONPO pri svojem delu upošteva tako klasična načela delovanja javne uprave kot tudi načela »novega javnega managementa«, ki so (UJP b. l.):

- usmerjenost k uporabniku,
- odprtost in preglednost,
- učinkovitost ter
- kakovost in poslovna odličnost kot cilj.

Pri uresničevanju poslanstva si prizadeva (prav tam):

- zagotavljati natančne, pravočasne in visoko kakovostne informacije zakladnicam, ministrstvom, občinam, nadzornikom, proračunskim uporabnikom in drugim osebam javnega prava, vključenim v enotni zakladniški sistem, ter
- biti sodobna organizacija, ki se bo sposobna vključiti v mednarodne povezave.

Pri opravljanju svojega poslanstva dosledno udejanja kodeks etike javnih uslužbencev, spoštuje človekove pravice strank in zaposlenih, skrbi za profesionalen razvoj zaposlenih ter za korektne medčloveške odnose (prav tam).

### *Vizija in strategija razvoja ONPO*

ONPO bo v procesu razvoja dolgoročno načrtovala, delovala ter prioritetno stremela k odličnosti storitev, k informatizaciji in avtomatizaciji procesov in k zagotavljanju in izboljševanju varnosti na vseh ravneh. ONPO bo (UJP b. l.):

- nadaljevala kakovostno opravljanje plačilnih storitev za proračunske uporabnike,
- postala podpora enotnim zakladniškim sistemom države in lokalnih skupnosti,
- nadaljevala kakovostno zagotavljanje celovitih informacij o javnofinančnih tokovih glavni knjigi zakladnice in nadzornikom proračunov,
- širila in posodabljala elektronsko izmenjavo podatkov z javnim sektorjem,
- obveščala in zagotavljala pomoč proračunskim uporabnikom ter
- v okviru zakonskih okvirov nadaljevala z učinkovitim sistemom kadrovanja, napredovanja in motiviranja zaposlenih.

### **5.3 Prikaz in analiza raziskave**

Na podlagi pravil za ugotavljanje kakovosti storitev je bil novembra 2009 vsem javnim uslužbencem v ONPO po elektronski pošti poslan vprašalnik. V predpisanem dvotedenskem

roku je kljub dodatnemu pozivu odgovorilo le 83 JU od 208 ali 40 %. Na prejšnjo anketo, ki je bila izvedena ob koncu leta 2007, je odgovorilo 68,9 % JU (Ahčin 2010).

ONPO je z vprašalnikom želela preveriti, kakšno je razpoloženje med JU, saj je to zelo pomembno za kakovostno opravljanje storitev. ONPO je želela ugotoviti tudi, kako so JU zadovoljni s svojim položajem v organizaciji, kakšen je pretok informacij, kakšne vrednote imajo JU, odnos JU do vodij, dosegljivost izobraževanja in drugo.

### 5.3.1 Anketna vprašanja

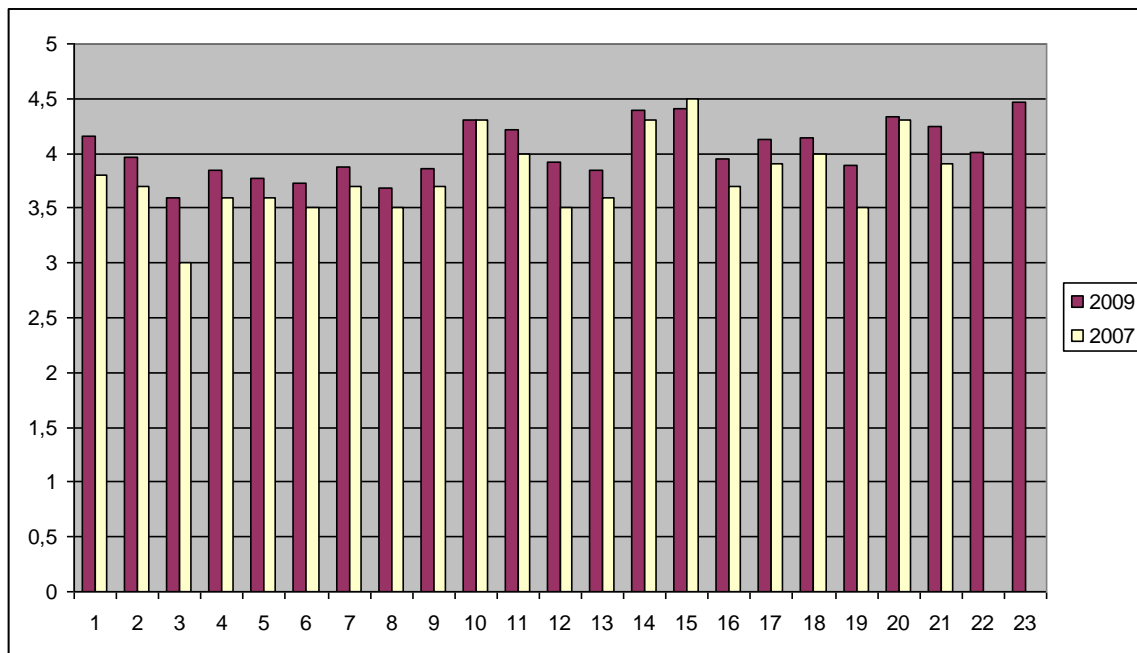
V prvem vprašanju so anketiranci ocenjevali stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se anketiranec s trditvijo ne strinja, ocena 5 pa, da se s trditvijo strinja v celoti. V preglednici 3 so prikazane povprečne vrednosti ocen anketirancev v ONPO na 23 postavljenih trditvah ter primerjava z anketo, izvedeno v letu 2007. Anketiranci so ocenjevali stanje v svojih notranjih OE.

#### Preglednica 3: Strinjanje s trditvami

Zap.št.	Ocenjevanje podanih trditvah	Povp. ocena 2009	Povp. ocena 2007
1	Poznam cilje in vrednote organizacije.	4,16	3,8
2	Zadovoljen sem s svojim delovnim mestom.	3,96	3,7
3	Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast.	3,59	3,0
4	V naši OE sem del harmonične sredine.	3,84	3,6
5	Delo v naši OE je dobro organizirano.	3,77	3,6
6	Seznanjen sem z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo.	3,73	3,5
7	Menim, da je naša organizacija ugledna institucija.	3,88	3,7
8	Komuniciranje in izmenjava informacij v naši OE potekata nemoteno.	3,69	3,5
9	Večina zaposlenih v naši OE svoje delo opravlja kakovostno.	3,86	3,7
10	S sodelavci se med seboj ustrezno nadomeščamo.	4,31	4,3
11	Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.	4,22	4,0
12	Sem pomemben član naše OE.	3,92	3,5
13	Imam možnosti usposabljanja in izobraževanja.	3,84	3,6
14	Svoje delo dobro opravljam.	4,39	4,3
15	S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem.	4,41	4,5
16	Imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud.	3,95	3,7
17	Pri delu imam na voljo potrebna sredstva, da ga dobro opravim.	4,13	3,9
18	Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.	4,14	4,0
19	Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,85	3,5
20	Moje delovne zadolžitve so mi jasne.	4,34	4,3
21	Tako vodja kot jaz spoštujeva dogovorjeno v letnem pogovoru.	4,24	3,9
22	Strinjam se s svojo zadnjo letno oceno.	4,06	
23	Svoje delo opravi v roku in kakovostno.	4,47	

Vir: Ahčin 2010.

Iz podatkov je razvidno, da so ocene iz ankete v letu 2009 pri večini trditve višje od ocen iz prejšnje ankete, zato je možno sklepati, da je večina anketirancev bolj zadovoljnih. Od tega le malo (-0,09) odstopa trditve: »S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem.«



**Slika 3: Primerjava ocen po posameznih trditvah med letoma 2009 in 2007**

Vir: Ahčin 2010.

JU so v anketi leta 2007 ocenili (ocene 4,00 in več), da delajo v delovni sredini, kjer so jim jasne njihove zadolžitve, kjer nadrejeni z njimi komunicirajo korektno, kjer vedo, kaj nadrejeni pričakujejo od njih, kjer svoje delo dobro opravljajo, med seboj sodelujejo in se ustrezno nadomeščajo.

Glede na najnižje ocene (do vključno 3,5) v anketi leta 2007 so bili v ONPO pred izzivom, da JU bolje seznanijo z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo, torej omogočijo nemoteno komuniciranje in izmenjavo informacij in jih pohvalijo za dobro opravljeno delo. Saj ko vodja seznanja zaposlene z odločitvami, to pomeni, da jim zaupa. S pohvalo zaposleni pridobijo občutek, da so pomembni člani v svoji OE, kar vpliva na njihovo pozitivno samopodobo in osebno rast.

Vodstvo urada je razumelo sporočilo iz ankete leta 2007 in je na skupnih izobraževalnih sestankih ter na sestankih in obiskih po OE zaposlenim jasno sporočalo, da so pomembni člani pri uresničevanju vizije ONPO. V letih 2008 in 2009 so bila organizirana izobraževanja, namenjena poznavanju programov in ciljev ONPO, ter izobraževanja, namenjena pridobitvi splošne izobrazbe.

Po rezultatih primerjave med anketama so se vse povprečne ocene izpostavljenih trditve v anketi 2009 zvišale. Po tej anketi sodeč, JU med seboj nekoliko več tekmujejo (-0,09), ampak

še vedno predvsem sodelujejo, saj je ocena visoka (4,41). Največjo pozitivno razliko je opaziti pri trditvi »Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast«, in sicer za 0,59. Za 0,42 se je zvišala ocena pri trditvi »Sem pomemben član naše OE«. Opazen je premik (0,36) pri poznavanju ciljev in vrednot ONPO, JU so opazno več zadovoljstva (0,35) izrazili tudi pri trditvi »Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo« in pri trditvi »Tako vodja kot jaz spoštujeva dogovorjeno v letnem pogovoru.«

ONPO opravlja svoje poslovanje prek urada in prek dvanajstih OE, ki so ustanovljene po posameznih statističnih regijah. Tako zasnovana mreža zagotavlja optimalno hiter pretok podatkov denarnega in informacijskega toka. Vodenje temelji na hierarhični urejenosti in na delegiranju dejavnosti in pristojnosti.

Po opazovanju se pri zmožnih, zavzetih in pripadnih sodelavcih v manjših OE to dobro obnese. Vodje sposobnim in zavzetim sodelavcem zaupajo. Ko sodelavci zaupajo nadrejenim, si prizadevajo dobljena pooblastila čim bolje izrabljati v prid organizacije in s tem tudi v korist lastne uspešnosti in razvoja. Na rednih tedenskih sestankih se obravnavajo novosti, spremembe v navodilih, morebitne težave, svetovanje in predvsem skrbi za ohranjanje skupne vizije, ciljev. Veliko je vzpodbud za usmerjeno neformalno komuniciranje, ki je namenjeno medsebojni pomoči in ustreznemu nadomeščanju. Poleg tega je s predpisi določen notranji nadzor in na podlagi načrta inštruktažnih pregledov pregled iz urada.

Na večji enoti obstaja več težav. Vzrok je lahko v tem, da informacije ne pridejo do najnižje ravni ali ne v celoti. Da je vedno nekaj sodelavcev odsotnih in da je potem od njih odvisno, da poiščejo oziroma pridobijo zamujene podatke oziroma znanje. Tudi nezaupanje med sosednjima ravnema lahko povzroča izkrivljeno poročanje, prikrivanje napak in pretiravanje pri uspehih.

### **5.3.2 Obseg znanja**

Drugo vprašanje je bilo usmerjeno v oceno obsega znanja JU, saj lahko pomanjkanje znanja predstavlja problem pri opravljanju del in nalog. Iz preglednice grafa je razvidno, da večina JU meni, da ima dovolj znanja. Vendar so v primerjavi z anketo iz leta 2007 odgovori bistveno drugačni, saj je v prejšnji anketi 80 % anketirancev menilo, da imajo dovolj znanja, tokrat pa le 65 %. Stokovnega znanja je po prejšnji anketi primanjkovalo le 1 % anketirancev, tokrat pa kar 28 % (Ahčin 2010).

Možen razlog za to je, da je bilo v zadnjem času v poslovanje ONPO uvedenih veliko novosti in imajo nekateri JU s tem prehodne težave. Deloma se lahko ta rezultat poveže s trditvijo iz prvega vprašanja, kjer JU ocenjujejo možnost usposabljanja in izobraževanja. Kljub relativno visoki povprečni oceni strinjanja (3,84) se 8 JU ne strinja, da ima možnost usposabljanja in

izobraževanja, 26 pa jih je stopnjo strinjanja ocenilo le z oceno 3. Rezultati ankete kažejo, da je treba razmisliti o potrebnih ukrepih za izboljšavo.

#### **Preglednica 4: Obseg znanja**

Trditev	Število odgovorov 2009	Delež (%) 2009	Število odgovorov 2007	Delež (%) 2007
Menim, da imam dovolj znanja.	54	65	118	80
Primanjkuje mi znanja.	23	28	2	1
Primanjkuje mi splošnega znanja.	4	5	23	15
Drugo.	2	2	6	4
Skupaj	83	100	149	100

Vir: Ahčin 2010.

Obseg znanja je odvisen od možnosti izobraževanja, usposabljanja, od razpoložljive opreme, dostopa do potrebnih podatkovnih baz ter obsega sredstev, ki so na voljo v okviru veljavnega proračuna. Izvedba posameznih vrst izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter število napotenih zaposlenih so odvisni od razpoložljivosti finančnih sredstev in uporabnosti tega pri konkretnem delu JU.

Stroškovno najugodnejši so izobraževalni sestanki na uradu, kjer znanje posredujejo primerno usposobljeni sodelavci. Na takem izobraževanju je lahko prisoten le eden ali dva javna uslužbenca iz posamezne OE. In od njiju je potem odvisno, kako kakovostno in na kakšen način posredujeta znanje ostalim na OE. Iz rezultatov ankete je vidno, da si JU želijo več znanja in informacij.

Administratorske pravice oziroma program za spremljanje dela proračunskih uporabnikov so prav tako omejene na nekaj uslužbencev na posamezni OE. In le ti so usposobljeni za celovito pomoč strankam. Ob primernem medsebojnem sodelovanju vseh JU, poznavanju navodil in pravil lahko delo poteka uspešno. Težave lahko nastanejo zaradi obremenitve JU z administratorskimi pravicami v večji enoti, saj se na njih obračajo tako stranke kot sodelavci.

Velika razlika je med tem, ali zaposleni pravilnike in navodila o delovanju samo prebere ali pa ima tudi v praksi možnost preizkusiti oziroma vsaj videti aplikacijski program, ki ga uporablja stranka ter bi ga tudi on moral poznati; saj se na referenta stranke obrnejo, ko želijo dodatna pojasnila, pomoč pri razumevanju ali pa jim kaj ne deluje. Razlika je tudi v tem, ali referentu vprašanje proračunskega uporabnika predstavlja izziv in priložnost, da ga reši z raziskovanjem, ali težavo in breme. Vsekakor je zadovoljna stranka na drugi strani telefona vzpodbuda in motivacija JU za nadaljnje delovanje.

JU imajo dostop do baz podatkov na intranetu in na internetu. Potrebno je spremljanje obvestil, pravil in navodil v zvezi z delom. Znanje omogoča hitrejše in učinkovitejše prilagajanje novostim, večjo samozavest zaposlenih ter osebno rast. Možno je, da nekateri

zaposleni na primer pisnih sporočil ne prebirajo dovolj natančno ali jih interpretirajo na različne načine.

### 5.3.3 Motivacijski dejavniki

V tem vprašanju so JU razvrščali motivacijske dejavnike. Ponujenih je bilo 6 dejavnikov, ki so jih anketiranci po pomembnosti razvrščali od 1 do 6. 40 % JU je na prvo mesto postavilo medsebojne odnose, 28 % plačo, 19 % zanesljivost zaposlitve, 8 % pogoje dela ter po 2 % možnost izobraževanja in možnost napredovanja. Pri izračunanem povprečnem rangju pomeni najmanjša povprečna vrednost odgovora najpomembnejši dejavnik (Ahčin 2010).

#### Preglednica 5: Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavnik	Povprečje UJP 2009	Povprečje UJP 2007
Medsebojni odnosi	2,2	2,2
Plača	2,8	2,4
Zanesljivost zaposlitve	3,0	-
Pogoji dela	3,7	3,2
Viden učinek dela	-	4,0
Možnost napredovanja	4,6	4,4
Možnost izobraževanja	4,7	4,5

Vir: Ahčin 2010.

Največ JU so največji motivacijski dejavnik medsebojni odnosi. Kar je za opazovano organizacijo vzpodbudno, saj to pomeni, da sodelavci stremijo k medsebojnemu razumevanju, pomoči in na podlagi tega tudi k osebni rasti. Drugi motivacijski dejavnik JU je plača. Vendar je določena s plačilnimi razredi in je enaka ne glede na uspešnost. Skoraj četrtini JU je največji motivacijski dejavnik zanesljivost zaposlitve, kar v času recesije in vse večje brezposelnosti ne preseneča. Glede na to, da poznam razmere v največji OE, si upam trditi, da so pogoje dela kot motivacijski dejavnik izpostavili v njej, saj jih pesti pomanjkanje prostora in nekatere tudi pomanjkanje dnevne svetlobe. Možnost napredovanja v višje plačilne razrede je za večino JU avtomatizem. Zato ne pričakujejo napredovanja in jim to ne predstavlja motivacije. Sicer je napredovanje možno tudi s pridobitvijo višje izobrazbe, a že sedaj je manj potrebn po visoko izobraženem kadru, kot je visoko izobraženih JU v ONPO.

Kljub oceni JU, da jim primanjkuje znanja, pa jim možnost izobraževanja predstavlja najmanjši motivacijski dejavnik. Kar preseneča, saj izobraževanje prinaša nova znanja ter s tem boljše učinke dela, ugled, več priložnosti na trgu dela, možnost napredovanja in pripomore tudi k dopolnjujočim medsebojnim odnosom.

### **5.3.4 Želje po spremembah**

JU so v anketi imeli možnost predlagati izboljšanja v organizacijski enoti glede vodenja, delovnih procesov, odnosov, delovnih prostorov.

10 JU (12 %) si želi, da bi se izboljšali delovni pogoji (večja delovna površina, naravna svetloba, ustrezni stoli za hrbtenico), 8 JU (10 %) je mnenja, da bi se morali izboljšati medsebojni odnosi (profesionalnost in doslednost nadrejenih, večja strpnost in razumevanje, prevzemanje odgovornosti posameznikov) ter medsebojno spoštovanje, pri čemer so si bili enotni moški in ženske. 6 JU (7 %) meni, da bi lahko izboljšali komunikacijo med uradom in območnimi enotami ter med nadrejenimi in podrejenimi, saj si želijo več medsebojnega komuniciranja. JU si želijo biti bolj obveščeni o dogodkih, ki se nanašajo na tekoče delo (3 JU), po en JU pa je mnenja, da bi se lahko izboljšalo vodenje, organiziranje dela ter da bi ONPO morala opravljati nove naloge (Ahčin 2010).

Po navedenih predlogih izboljšanj je videti, da si zaposleni želijo delovati v zdravem in prijaznem poslovnem okolju, kjer vsi upoštevajo predpisana pravila in stremijo k uspešno izvedenim nalogam.

## **5.4 Predlogi za izboljšave**

Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da vodstvo v ONPO deluje v skladu z načrtovano vizijo in strategijo razvoja. Upoštevani so bili predlogi po predhodnem seznanjanju z novimi storitvami. Na informativnih sestankih so bili javnim uslužbencem predstavljeni načrti, delovanje in uspešnost projektnih skupin, novi ali spremenjeni postopki dela, predstavitve novih storitev. Hkrati pa je bilo na sestankih poskrbljeno tudi za vzdušje s predstavitvijo splošne teme, ki je v vsakdanjem življenju vsakemu dobrodošla in je tudi pomagala omiliti strogo formalnost sestanka.

Z obiski po območnih enotah se je generalna direktorica približala vsem javnim uslužbencem in v pogovoru z njimi iskala skupne točke, jih vzpodbujala ter hkrati na profesionalen način predstavila morebitne nejasnosti z razvojem ONPO in njenimi nadaljnjimi cilji. Tako se je dotaknila osnovnih človekovih potreb po priznanju in pomembnosti. Hkrati pa še z zanimanjem prisluhnila predlogom in željam po izboljšanju.

V nadaljevanju je v podpoglavjih opisanih nekaj smernic, predlogov in pojasnil za izboljšave.

### **5.4.1 Priprava zaposlenih na spreminjanje**

Uvajanje sprememb v ONPO vpliva na zaposlene, saj od njih zahteva prilagajanje in spreminjanje njihovega delovanja. Pri nerazumevanju nujnosti in smisla spreminjanja na ravni svojega delovnega mesta lahko zaposleni dojemajo spreminjanje kot nepotrebno aktivnost, ki



prinaša samo zaplete. Zato je bistveno, da sta zaposlenim na vseh hierarhičnih ravneh z optimizmom pojasnjena smisel in načrt spreminjanja ter da so vzpodbujeni k sodelovanju. Zaposleni bodo spreminjanje drugače vrednotili, če jim bo odprlo nove poslovne možnosti in ne bodo čutili, da jim ogroža avtonomijo in socialno varnost.

Sodelovanje v dejavnostih spreminjanja v organizaciji daje delu smisel. Takšno prizadevanje zadovoljuje človekovo nagnjenje k raziskovanju, ljudem daje občutek skupnosti in jim omogoča potrjevanje samega sebe. Ustvarjanje česa pomembnega motivira zaposlene in je zdravilo proti človekovemu strahu pred nesmiselom.

#### ***5.4.2 Vodje na sredini hierarhične lestvice organizacije***

Vodje na sredini hierarhične lestvice imajo pomembno nalogo. Saj so poleg tega, da imajo lastne zadolžitve in pomagajo nadrejenim, tudi vzgled podrejenim, jih vodijo in vzpodbujajo, jim posredujejo informacije in dodatna pojasnila v zvezi z nalogami in novostmi. So temeljni steber dobrega komuniciranja in medsebojnih odnosov. Povezujejo zaposlene na različnih ravneh hierarhične lestvice. In le tako lahko poteka krog nenehnih izboljšav.

Zato je pomembno poudariti poznavanje in uporabo veščin komuniciranja vodij na vseh hierarhičnih ravneh, saj so mnogi vodje prepričani, da je dovolj, da odločitve in navodila samo argumentirajo. To pa je v času intenzivnega spreminjanja v organizaciji premalo. Takrat morajo biti večji tudi poslušanja, empatije ter jasnosti v izražanju.

Vodje, ki neposredno skrbijo za uvajanje sprememb, lahko pesti časovna stiska in jim zmanjka energije za spodbujanje ostalih k reševanju težav in za sodelovanje z njimi z namenom razumevanja novih poslovnih procesov. Pokažejo se potrebe po novih oziroma drugačnih voditeljskih tehnikah.

Nobena organizacija ne napreduje s pomočjo preteklih načinov opravljanja nalog. Uspešna prihodnost temelji na vpeljavi inovacij in rasti nasploh. Zahteva pa tudi stalno pojavljanje novih vodij. Razvijajoči se vodja se nenehno izpopolnjuje v svoji profesionalni učinkovitosti. Kar vzpodbudi tudi srednje vodje. Vzorec pa se prenese in navdihuje tudi ostale zaposlene, da sledijo napredku.

#### ***5.4.3 Komuniciranje in obveščanje v organizaciji***

Komuniciranje in obveščanje je tesno vpeto v proces vodenja in izvajanja akcijskih načrtov. Brez informacij o delu se delovni proces ustavi, z napačnimi informacijami gre v napačno smer, prepozne informacije pa so kot gašenje požara. Pretok informacij spodbuja živahno izmenjavo izkušenj, medtem ko skrivanje informacij izolira posameznike in cele skupine.

Razumevanje smisla lastnega dela je eden temeljnih dejavnikov motivacije zaposlenih za to, da delo dobro opravljajo. Prave informacije odpravljajo nepotreben in neproduktiven strah, ki se sicer naseli med zaposlenimi. Pomanjkanje informacij povzroča širjenje dezinformacij, torej polresnic in celo popolnoma neresničnih in napačnih informacij. Informacije hitreje pridejo do vseh ljudi v enotah z manj hierarhičnimi ravnmi. Priporočljivo je, da ključne informacije o spremembah zaposlenim posreduje tem spremembam naklonjeni vodja.

Za komuniciranje naj bo predvidenega dovolj časa, saj spreminjanje vnaša v organizacijo dinamiko in za njeno razumevanje ni dovolj le sporočilo, ampak je potrebno vložiti več energije. Prav tako naj bo formalno posredovanje sporočil pred neformalnim. Saj čakanje in odzivanje vodstva na govorice pomeni obrambno pozicijo. Zaposleni naj imajo možnost postavljanja vprašanj, saj nadrejeni tako lahko prepreči njihovo nerazumevanje, skrbi in pomisleke.

Glede na to, da vodstvo na glavnem uradu ONPO sodeluje z ministrstvi in večjimi proračunskimi uporabniki z namenom prilagajanja poslovnih procesov in programov njihovim potrebam, je potrebno o končnih dogovorih z njimi obvestiti tudi referenta, ki je zadolžen za neposreden stik z njimi. Saj v nasprotnem primeru referent od proračunskega uporabnika zahteva nekaj, kar je že dogovorjeno.

#### ***5.4.4 Vzpodbujanje učenja v organizaciji***

Nekatere posebne in težje rešljive situacije zahtevajo učenje na konkretnih primerih. Potreben je prikaz delovanja v praksi, razlaga pravil, navodil in zahtev zakonov s strani usposobljenih strokovnjakov oziroma svetovalcev. Zato je pomembno, da se organizacija in zaposleni zavedajo vloge učenja, da pridobivajo in uveljavljajo tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem organizacije. Nenehno učenje in izmenjava izkušenj, ali v skupinskem delu ali na rednih sestankih, pomagata organizaciji, da oblikuje zaposlene, ki bodo prilagodljivi in bodo razmišljali o tem, kaj delajo.

Učenje, izobraževanje in usposabljanje so temelji za pridobitev znanja in za osebno rast. Znanje je vrednota, na podlagi katere si zaposleni pridobi spoštovanje med sodelavci, nadrejenimi in, kar je še pomembneje, med strankami, to je odjemalci storitev. Znanje vzpodbuja zaupanje vase in prinaša motivacijo za boljše delo. Pomembno je, da ljudje v sebi nosimo potrebo in željo po doseganju boljših rezultatov in nenehnem napredku.

## 6 SKLEP

Opazovana neprofitna organizacija je javna organizacija, ki je bila ustanovljena z namenom zagotavljanja kakovostnih storitev in je pomemben del sodobne družbe. V ONPO je prisotna izrazita piramidna hierarhična ureditev vodenja in komuniciranja. Natančno določa odgovornost, avtoriteto in tudi delitev dela. Za ustrezno operativno učinkovitost, usklajevanje dela, nadzor nad samim delom ter organizacijo je zadolžen in odgovoren vodja OE. Operativno delo zahteva natančno upoštevanje pravil, disciplino in kontrolo pri izvajanju zadolžitvev. Velikega pomena sta tudi pravočasnost in tekoče delovanje.

Tako kot ostale organizacije se tudi opazovana prilagaja spremembam v okolju, ki so nujne za vsako organizacijo in se jih izvaja na različnih ravneh. Za uspešno prilagajanje na spremembe so možni različni pristopi, ki morajo biti usklajeni in hkrati izvajani. To so pristop od zgoraj navzdol, pristop od spodaj navzgor in preoblikovanje glavnih poslovnih procesov.

Pri spreminjanju se pri vodenju organizacije zahteva veliko znanja in spretnosti v komuniciranju. Vodenje lahko opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje ljudi, načine, kako jih motivirati, usmerjati in nanje vplivati, da jih usmerimo do postavljenega cilja. Dobri vodje imajo lastnosti, ki so posamezniku prirojene, privzgojene, nadgrajene s študijem in oplemenitene z izkušnjami. Zelo pomemben element pri spreminjanju je komuniciranje, ki je proces sporazumevanja, katerega bistvo je dajanje in prejemanje informacij.

Z namenom kakovostne izvedbe in razvoja storitev ONPO redno spremlja zadovoljstvo proračunskih uporabnikov in zaposlenih. Zasleduje njihove pobude in želje ter jih po zmožnosti vključi v načrt izboljšav in posodablja programske rešitve. Kot rezultat so bile med drugimi izboljšane obstoječe in uvedene nove storitve za proračunske uporabnike, izvedene so bile nadgradnje programskih rešitev ter za eno uro podaljšan delovni čas.

Na podlagi periodičnega spremljanja zadovoljstva javnih uslužbencev je bilo ugotovljeno, da je v ONPO treba delovati na področju nemotenega komuniciranja, pri seznanjanju z odločitvami vodstva, pri vlaganju v razvoj srednjih vodij, na področju obsega znanja in pri osebni rasti zaposlenih v smislu pomembnosti posameznika za organizacijo in s pohvalami nadrejenih.

Izraženo nezadovoljstvo je bilo posledica uvajanja sprememb v ONPO in prehodnih težav s prilagajanjem. Vodstvo je z obiski območnih enot, s sestanki in izobraževanji aktivno in zavzeto pristopilo k izboljšanju delovanja ONPO in tako tudi na tem področju pristopilo k nenehnemu izboljševanju.

Stalne izboljšave so nujne in prinašajo napredek. Od zaposlenih zahtevajo učenje in nenehno prilagajanje njihovega delovanja. Zato je bistveno, da je JU na vseh hierarhičnih ravneh z optimizmom in navdušenjem pojasnjeno, zakaj so spremembe smiselne. Redni informativni

sestanki pri JU krepijo občutek pripadnosti in vzpodbujajo željo po sodelovanju in doseganju ciljev organizacije.

V diplomski nalogi so doseženi zastavljeni cilji. Na osnovi konkretne raziskave so bile potrjene teoretične trditve o pomembnosti in vplivu osebnega stika ter sestankov vrhovnega managementa s strokovno tehničnim osebjem. Vodilni lahko z obiski in sestanki neposredno iz oči v oči že z načinom komuniciranja zaposlenim sporočijo, da so pomembni člani za doseganje načrtovane prihodnosti. Hkrati se neposredno dotaknejo njihovih težav pri delu in pridobijo predloge ali navdih za izboljšave.

Na podlagi predlogov, podanih v anketi, je poudarjen pomen srednjega vodstvenega kadra in prikazano, da lahko vodje s svojim delom, profesionalnim odnosom, strpnostjo, predanostjo, zavzetostjo, s prevzemanjem odgovornosti, s komuniciranjem, posredovanjem informacij in navdušenostjo pozitivno vplivajo tako na nadrejene kot podrejene ter ustvarjajo vzpodbudno organizacijsko klimo, ki omogoča vsem, predvsem pa organizaciji, rast in razvoj ter doseganje ciljev, kar je pomemben element povezovalne funkcije v smislu gradnje sodelovanja in zaupanja med vrhovnim managementom in zaposlenimi na operativni ravni.

Pravočasno in skrbno posredovane informacije vodij zaposlenim poleg sporočilnega namena posredno sporočajo, da so vključeni v tok spreminjanja, da vodstvu ni vseeno zanje, da računajo na njihovo znanje, njihove pobude v zvezi s potekom dela, v zvezi s storitvami, z izboljšavami in morebiti tudi z inovacijami.

Izobraževanje, usposabljanje in učenje so nadgradnja vrednosti vseh zaposlenih, saj s svojim znanjem predstavljajo kapital organizacije in so pogoj za njen uspešen napredek, sledenje spreminjanju in prilagajanju organizacije ter posledično tudi konkurenčnosti na trgu dela.

Obravnavano področje raziskave pa s tem ni zaključeno, saj je tema aktualna in ponuja še veliko možnosti preučevanja. Na vodenje, komuniciranje in splošno na odnose med ljudmi vpliva veliko dejavnikov – od kulture, etike, vzgoje, okolja, izkušenj, izobrazbe do prirojenih lastnosti. Vse v vesolju se nenehno spreminja in prilagaja. Spremembe občutimo fizično, psihično in čustveno. Običajno so komaj opazne in počasne, toda lahko so nenadne – prekinjajo delo, motijo odnose ali jemljejo prosti čas in od tega sta odvisna tudi njihov potek in odziv zaposlenih.

## LITERATURA

- Bec, Brigita. 2009. *10 lastnosti dobrega vodje*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje](http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje) (2. 3. 2010).
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bernik, Jurij. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blanchard, Ken in Marc Muchnik. 2007. *Recept za uspešno vodenje*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Blanchard, Ken. 2003. *Srce voditelja*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 694–737. Radovljica: Didakta.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje*. Ljubljana: Planet GV.
- Doppler, Klaus in Christoph Lautenberg. 2005. *Change management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gould, Morgan R. 1994. *Managing the 'how' of change*. Lousanne: International Institute for Management Development.
- Gruban, Brane. 2002. *Trije univerzalni modeli vodenja*. [Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/trije-modeli-vodenja.pdf](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/trije-modeli-vodenja.pdf) (27. 8. 2010).
- Gruban, Brane. 2005. *Izvajanje organizacijskih sprememb*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/) (27. 8. 2010).
- Gruban, Brane. B. 1. *Managersko (ne)znanje*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/) (2. 3. 2010).
- Hernaus, Tomislav. 2008. *Generic process transformation model: Transition to process-based organization*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Koehler, Jerry W. in Joseph M. Pankowski. 1997. *Transformational leadership in government*. Delray Beach: St. Lucie.
- Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Kranjc, Tomaž in Matjaž Pušnik. B. 1. *Uvedba upravljanja sprememb IT storitev v organizaciji*. [Http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/V/KA051E9AB4088BAB0C125716C0042784D/\\$file/03\\_Krajnc\\_Pusnik\\_Uvedba\\_upr\\_sprememb\\_IT\\_storitev.pdf](http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/V/KA051E9AB4088BAB0C125716C0042784D/$file/03_Krajnc_Pusnik_Uvedba_upr_sprememb_IT_storitev.pdf) (25. 5. 2010).
- Larkin, Tanya J. in Sandar Larkin. 1994. *Communicating change: how to win employee support for new business directions*. New York: McGraw-Hill.
- Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Main, Jeremy. 1987. *Wanted: Leaders who can make difference*. [Http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1987/09/28/69586/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1987/09/28/69586/index.htm). junij (25. 5. 2010).
- Maslow, Abraham. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maxwell, John C. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
- Maxwell, John C. 2008. *360 ° vodja: razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Mlakar, Peter. 2000. *Vodenje kot izboljšanje poslovanja: podjetniške delavnice za srednji in operativni management*. Slovenska Bistrica: Impol.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane. 2002a. Učeca se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 14–45. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. B. 1. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc) (2. 3. 2010).
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Ostroff, Frank. 1999. *The horizontal organization*. New York: Oxford University Press.
- Quirke, Bill. 2000. *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Polajnar, Dani. 2008. *Učinkovito vodenje sodelavcev*. Interno seminarsko gradivo za Upravo Republike Slovenije za javna plačila.
- Pritchett, Price. 1996. *Firing up commitment during organisational. Resistance – Moving beyond the barriers to change. A survival guide to the stress of organizational change*. Dallas: Pritchett & Associates.
- Robbins, Stephen P. 1981. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1996. *The emerging nonprofit sector: An overview*. Manchester, New York: Manchester University Press.
- Sokolič, Aleksij. B. I. *Sveti delavcev kot komunikacijsko vezivo podjetja*.  
[Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040511.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040511.doc) (21. 4. 2010).
- Srića, Velimir, Sonja Treven in Mile Pavlič. 1995. *Informacijski sistemi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Švigelj, Vesna. 2005. *Kakovost motiviranja zaposlenih*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tannenbaum, Robert in Warren H. Schmidt. 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 51 (3): 162–180.
- Tavčar, Mitja. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 738–771. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Ule, Mirjana. 1994. Neverbalna komunikacija. *Pristop – revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment*, 4: 52–53.
- Vozel, Aleksander. 2000. Notranja preobrazba je managerski izziv. *Gospodarski vestnik* 49 (11): 56–59.
- Walton, Mary. 1986. *The Deming management model*. New York: Dodd, Mead.
- Žezlina, Janez. 2005. *Strategije upravljanja sprememb*.  
[Http://www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4234.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4234.pdf) (12. 4. 2010).
- Žižmond, Egon. 1998. *Kako nastane pisno delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni management kot del managementa v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## VIRI

- Ahčin, Jana. 2010. *Povzetek ankete o zadovoljstvu javnih uslužbencev v Upravi Republike Slovenije za javna plačila*. Interno gradivo, UJP.
- BS 15000-1:2002. *IT service management – Part 1: Specification for service management*. 2002. British Standard Institution.  
[Http://shop.bsigroup.com/en/ProductDetail/?pid=000000000030007551](http://shop.bsigroup.com/en/ProductDetail/?pid=000000000030007551) (20. 6. 2010).
- UJP – Uprava Republike Slovenije za javna plačila. B. I. *Poslanstvo in vizija*.  
[Http://www.ujp.gov.si/dokumenti/dokument.asp?id=289](http://www.ujp.gov.si/dokumenti/dokument.asp?id=289) (20. 6. 2010).
- UJP – Uprava Republike Slovenije za javna plačila. 2010. *Poslovno poročilo o delu Uprave Republike Slovenije za javna plačila v letu 2009*.  
[Http://www.ujp.gov.si/docDir/Porocilo\\_UJP\\_2009.doc](http://www.ujp.gov.si/docDir/Porocilo_UJP_2009.doc) (20. 6. 2010).
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB2). *Uradni list RS*, št. 32/06, 69/08.