DELOVA BORZA DELA

Avtoriteta v podjetju

Hierarhična struktura je učinkovita, če jo vsi zaposleni spoštujejo

Človek je lahko optimalno produktiven v podjetju z ustrezno ureditvijo, strukturo in organizacijo, kjer se vsi zaposleni kar najbolje počutijo, razvijajo, znajdejo in napredujejo

Zaposleni potrebuje pri delu ustrezen sistem, podprt z neko hierarhijo – v podjetju (organizaciji, inštituciji) je treba natančno vedeti, kam kdo sodi in zakaj; kdo je pristojen za katere odločitve, predloge in naloge; kdo lahko sprejema odločitve in kdo je zanje odgovoren; kakšna je vloga posameznika, kaj lahko predstojniki naredijo v imenu podrejenih in obratno; kdo je glavni in zakaj pa tudi kaj to pomeni v praksi. Hierarhična struktura uspešnega, velikega podjetja je precej kompleksna in zapletena ter je učinkovita in uspešna le, če so jo vsi zaposleni pripravljeni upoštevati in spoštovati.

Človek potrebuje pri delu spoštovanja vredno avtoriteto. To pomeni, da vsi člani kolektiva vedo, koga je treba poslušati, ubogati, verjeti vanj, mu zaupati pa tudi kdo ima le bolj formalno, častno vlogo. Tako jim ni treba v zadregi posebej razmišljati, kdo je tisti, na katerega se človek v stiski lahko vedno obrne. Prav tako si mu ni treba razbijati glave z vprašanjem, kdo mu lahko pomaga v težavah, komu je smotrno predlagati izboljšave in spremembe, komu izraziti pomisleke in pohvale, na koga nasloviti prošnje. Avtoriteta pomaga zaposlenim razumeti, da je hierarhija tesno povezana tudi z dolžnostjo, pristojnostjo, sposobnostjo in odgovornostjo.

Zaposleni posameznik potrebuje pristojnosti in kompetence – v ednini in množini, kot ekipa (kolektiv) v celoti. Po ustavi, zakonu, delovnem pravu, profesionalnih kodeksih, deklaraciji o človekovih pravicah in drugih uzancah ima kolektiv kot pomembna ekonomska celica nekatere prednosti, naloge, privilegije in obveznosti. Pristojnosti in kompetence pa so značilne tudi za njegovo notranjo strukturo. Tako v sistematično organiziranem, dobro urejenem delovnem okolju vsi člani vedo, kdo je pristojen za katere odločitve, naloge, načrte in njihovo uresničevanje, kdo za ustvarjanje dodane vrednosti in služenje denarja (vsi člani), kdo za častne, prostovoljne dejavnosti ipd.

Človek je lahko optimalno produktiven v podjetju z ustrezno ureditvijo, strukturo in organizacijo, kjer se vsi člani kar najbolje počutijo, razvijajo, znajdejo in napredujejo. V našem makrookolju je večina podjetij še vedno organizirana po klasičnih, tradicionalnih principih. Najpogostejša je vertikalna, stopničasta hierarhija s široko bazo in ostrim, koničastim vrhom, na katerem je prostor le za enega ali dva.

Zaposlenemu je treba določiti naloge

Posameznik in podjetje nasploh potrebujeta naloge, dolžnosti in obveznosti. Vsak član kolektiva mora opravičiti svojo prisotnost in obstoj s smotrno, načrtno aktivnostjo. To je praviloma donosno in koristno za podjetje, stroko, gospodarstvo in družbo v celoti. Zaposleni se veselijo dolžnosti, primernih njihovi starosti in sposobnosti, zlasti če so tudi nadrejeni polni delovnega zagona in optimizma. Navsezadnje vsakdo rad živi z zavestjo, da je naredil nekaj dobrega in koristnega. Poslovanje podjetja je najbolj uspešno, kadar vsak član kolektiva z veseljem opravlja svoje naloge in je zanje tudi primerno nagrajen (pohvala in priznanje, boniteta, skromno darilce, nove pristojnosti, avtoriteta, dodatne naloge).

Ambiciozni posameznik potrebuje svojo poklicno identiteto. To mu zagotavlja pripadnost delovni skupini, kolektivu in podjetju nasploh, ki je povezana s skupnimi načrti, cilji in pogledi, moralnimi in etičnimi vrednotami, podobnim ravnanjem in vedenjem (poslovno strategijo) – specifično kulturo vsake organizacije. Sem sodita še isti naslov in skupno ime. Pojem identitete, s katerim se človek sreča že v družini, si ga razjasni v šoli, se nanj privadi in ga razvija tudi v poznejšem življenju in delovanju v širših okvirih, je sila koristen ne le za podjetje, stroko in gospodarstvo, marveč tudi za narod in družbo v celoti.

Zaposleni potrebuje občutek pripadnosti. Raziskave kažejo, da člani kolektiva med pomembne elemente poklicnega življenja uvrščajo občutek in zavest o pripadnosti skupnosti, v kateri so zaželeni, spoštovani in se dobro počutijo, lahko uresničijo svoje želje, potrebe in zahteve, se sprostijo in živijo kakovostno, človeka vredno življenje, ne da bi bili zato sami omejeni ali prikrajšani. Vse to jim lahko zagotavljata ustrezna kultura in organizacijska klima v podjetju.

Posameznik kot del ustvarjalnega kolektiva potrebuje skupne interese in cilje, za katere si prizadevajo vsi njegovi člani. Kadar kdo izmed njih odpove, mu drugi spet pomagajo na konja in ga podpirajo, dokler si ne opomore. Skupni cilji in interesi so nekakšen zaščitni znak podjetja in pomemben element njegove kolektivne identitete. Pomagajo mu preživeti, napredovati, ostati skupaj, se razvijati in živeti polno poklicno (poslovno) življenje, ki je izziv in spodbuda, zato vsi bolje delajo in si po svojih močeh prizadevajo za skupno dobro.

Poklicni človek potrebuje izzive v obliki vzponov in padcev. Ti ga utrdijo in povežejo s sodelavci, podjetje pa naredijo konkurenčno in zanimivo za okolico – za kupce, stranke in partnerje pa tudi konkurenco in investitorje. Uspehi okrepijo zaposlene v podjetju in jih navdajo z optimizmom (vsak napredek pri približevanju zastavljenim ciljem je za organizacijo mali praznik), padci jih opozorijo na to, da niso nezmotljivi in vsemogočni, vendar lahko z združenimi močmi dosežejo veliko več od tistega, kar bi sleherni njen član dosegel sam.

V kolektivu mora vladati zvestoba

Človek potrebuje pri delu socialno interakcijo – vplive in odzive iz zunanjega sveta. Socialna empatija sodi med pomembne sestavine poklicnega življenja. Zato so najbolj zadovoljni in perspektivni kolektivi oziroma delovna okolja, ki so dovolj odprta, da vanje lahko pridejo spodbude od zunaj, obenem pa se znajo pravi čas zavarovati pred nevarnimi ali škodljivimi učinki iz okolja. Zato sta odprtost in sprejemljivost pomembni značilnosti harmoničnih kolektivov. Prihod novega člana kolektiva (redno zaposlenega, za nedoločen čas ali pa zaposlenega po pogodbi za določen čas), občasno najemanje kadrov, delitev dela ipd. odprto in tolerantno podjetje obogatijo in popestrijo – mu dajo krila; zaprto in zafrustrirano organizacijo pa praviloma zmedejo, obremenijo, vržejo iz tira in marsikdaj celo razkoljejo ali razbijejo ter s tem pospešijo razpad delovnega okolja, ki bi sicer verjetno sledil pozneje.

Zaposleni in kolektiv v celoti potrebujejo zavest o tem, da med njimi vlada zvestoba – priložnost za sodelovanje in povezovanje. Poleg občutka pripadnosti ta povezuje podjetje v homogeno skupnost in spaja njene člane v harmonično celoto. Stopnja in narava zvestobe se spreminjata – zaposleni se izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljajo ter postajajo vse bolj samostojni in suvereni, zlasti v sodobnih odprtih delovnih organizacijah. Čar in vrednost odprte, fleksibilne organizacije je v tem, da so se njeni člani kljub svoji neodvisnosti, poklicni in poslovni uspešnosti pripravljeni odpovedati kančku svoje suverenosti in jo združiti v organizacijski obliki, ki se jim zdi najprimernejša.

Poklicni posameznik potrebuje občutek perspektivnosti in obetavnosti. Kadar člani kolektiva razmišljajo o prihodnosti, hočejo bolj ali manj jasno videti možnost in priložnost zase in za svoje najbližje. Pri tem se modre in prekaljene organizacije s skupnimi cilji in interesi zavedajo, da si prihodnost oblikujejo predvsem same.

Profesionalen posameznik potrebuje priložnost za rast, razvoj, preobrazbo, napredovanje, preoblikovanje, izboljšanje svojega življenja in bivanja, možnost za vzgojo, izobraževanje, bogatenje in ekspanzijo. To zadnje morajo podjetja pogosto načrtovati in si izbojevati sama, manjšo vlogo pri tem pa igrata tudi družba in država (zlasti v demokratični skupnosti). Perspektivni kolektivi se zanašajo predvsem na lastne potenciale in črpajo iz lastnih virov.

Ob vseh naštetih in njim sorodnih elementih profesionalne interakcije, ki jih posameznik na pragu družbe znanja potrebuje za dosego maksimuma v poklicu, poslu in karieri, je odveč poudarjati, kako pomembna je za sodobnega človeka primerna zaposlitev.

Nina Mazi

Kako do večje produktivnosti

Nujno določiti naloge in kompetence

Če ni definiranih kompetenc, se pojavi nezadovoljstvo
Od zaposlenih je treba pričakovati izpolnitev vseh njihovih nalog

Kdo ne pozna občutka, ko nam šef očita, da nečesa nismo naredili, mi pa sploh nismo vedeli, da bi to morali storiti? Bistvena težava v takem položaju je definiranje nalog in kompetenc, trdi Branko Žunec, direktor podjetja BM consulting, ki je na Kapitalovih Finančnih dnevih imel predavanje Kako do večje produktivnosti – coaching in kompetence. »Vsak menedžer mora zaposlenim določiti njihove naloge in kompetence. Pri tem moramo s pričakovanji ključnega človeka seznaniti druge zaposlene. Če nimamo definiranih kompetenc, se pojavi nezadovoljstvo zaradi neopravljenega ali slabo opravljenega dela.

V podjetjih je delo zaposlenih, ki so tam že dlje časa, že utečeno in poteka tudi brez definiranja kompetenc. Vendar si dandanes vsako podjetje želi donosnejše poslovanje, prizadevnejše delavce, povečanje dobička ... Vsak, kdor na delovnem mestu ne raste in se izboljšuje, zaradi vse hitrejšega tempa pravzaprav nazaduje. »Kdor želi, da bi njegovi zaposleni izpolnili vsa njegova pričakovanja in jih celo presegli, mora uvesti celovit model kompetenc,« trdi Žunec. »Pri tem moramo definirati, kaj pričakujemo od vsakega posameznika glede njegovih nominalnih znanj, praktičnih znanj in vedenja. Vse moramo natančno opisati – če na primer pri vedenju zahtevamo prijaznost, določimo, ali to pomeni smehljanje, izražanje zahvale, sočutja ...«

Po mnenju Žunca moramo pri določanju kompetenc upoštevati, da od zaposlenih pričakujemo izpolnitev vseh njihovih nalog. »Marsikje so zadovoljni že, če zaposleni naredijo 80 odstotkov, ker v podjetju to določijo za cilj.« Menedžer, ki od delavca pričakuje vestno opravljanje nalog, pa je odgovoren za primerno motivacijo in vodenje. »Zaposlene moramo za dobro opravljeno delo pohvaliti. Pomembno je, da na koncu stavka ne dodajamo besede 'ampak' – to delajo mnogi in s tem izničijo pohvalo,« opisuje Žunec. »Delavca ne pohvalimo za popolno opravljeno delo, ker se to od njega že pričakuje. Hvalimo ga, kadar doseže napredek ali preseže naša pričakovanja. Ključno je tudi, da mu pri delu ponudimo vso potrebno podporo in spodbudo ter da ga vodimo. To je naloga dobrega menedžerja.«

Z določanjem kompetenc povečamo produktivnost zaposlenih, za še boljše rezultate pa nujno potrebujejo tudi nekoga, ki jih vodi. »Da zaposlene motivira in doseže, da se potrudijo po svojih najboljših močeh,« opisuje Žunec. »Kdaj ste nazadnje počeli nekaj, v kar ste vložili vso energijo in pri čemer vas ni nič ustavilo? To je občutek, ki ga posameznik dobi pri *coachingu*.« Menedžer ima na voljo različne oblike motiviranja in nagrajevanja, pozitivne in negativne. Najhujša napaka, ki jo lahko naredi, je, da prepušča stvarem, da tečejo po svoje. »Menedžer mora imeti nadzor nad dogajanjem,« razlaga Žunec. »Bistveno orodje pri tem je *coaching*, ki ga lahko izvaja zunanji ali notranji svetovalec. Ta s pogovorom omogoči ljudem, da prepoznajo priložnosti za svoj razvoj v podjetju. To počne sistematično.« *Coaching* je veščina, ki se je lahko naučimo. Idealno bi bilo, če bi bil vsak menedžer tudi *coach*, vendar ni tako in podjetja pogosto najemajo zunanje trenerje. Včasih je to bolje, saj ima zunanji trener pogosto bolj objektiven vpogled.

Kadar želimo povečati produktivnost v podjetju, pogosto razmišljamo predvsem o tem, kako spremeniti ali, bolje rečeno, izboljšati zaposlene. Žunec omenja, da imamo za to na voljo vrsto bolj in manj zahtevnih orodij. »Eno je bolj pozitivno razmišljanje. Nadrejeni pogosto menijo: drugi se morajo spremeniti, jaz sem v redu, vendar je to napačno. Zaposleni se dostikrat tudi zelo upirajo spremembam v podjetju. Marsikaj lahko izboljšamo s komunikacijskimi delavnicami za zaposlene in srečanji s praktičnim delom izobraževanja.« Eno najbolj učinkovitih orodij izboljšave vedenja pa je po njegovem uporaba menedžerskih veščin. »*Coach* naj zelo malo govori. Njegova najpomembnejša naloga je postavljanje pravih vprašanj delavcu – dokler ta prek lastnih odgovorov sam pri sebi ne doseže prelomne točke spoznanja (učinek aha) in sklene, da se bo resnično potrudil.«

Coaching je učinkovit, ker zaposleni sam ugotovi, zakaj in kako lahko ukrepa, da bi izboljšal svoje možnosti v podjetju. In vsak se želi izboljšati. »Ni pomembno, ali delavec zna ali ne zna delati, ampak ali hoče ali ne. To je svetovanje za boljše vedenje – pri človeku, ki zna opravljati svoje delo, a ga noče oziroma ne more. Ko zaposleni jasno dojame svoj položaj in dobi primerno motivacijo, se resnično potrudi. V dvanajstih letih, odkar delam kot *coach*, še nisem srečal lenega ali slabega delavca. Veliko pa je neuspešnih, ker so v napačnem podjetju oziroma pri slabem šefu ali ker opravljajo napačno delo. Poznam delavce, ki so zelo slabo delali pod vodstvom enega človeka, ko pa so dobili nadrejenega, ki jih je znal motivirati, so zablesteli. *Coach* lahko vsakomur pomaga ugotoviti, kje so vzroki za njegovo neuspešno delovanje in kaj mora spremeniti, da se izboljša. Veščino mentorstva lahko uporabljamo v zasebnem in poslovnem življenju.«

Tanja Stanković

Anketa med podjetji

Kdor »grize«, si lahko hitro izbojuje položaj »glavnega«

Avtoritete so učinkovite in trajne le, če izhajajo iz znanja in ustvarjalnosti – Če delo vedno poteka timsko in na več ravneh, v ospredje prihaja zmožnost posameznika za delo v skupini

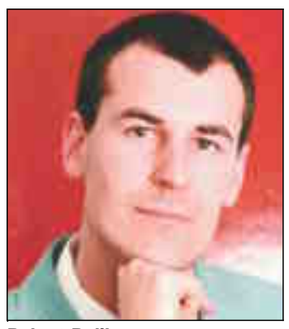
Podjetja imajo različne organizacijske strukture. Nekatere slovenske organizacije smo povprašali, kaj menijo o hierarhičnih strukturah in vlogah avtoritete v podjetjih ter kakšna oblika strukture in vodenja se jim zdi najprimernejša za njihovo podjetje. Kako so razdeljene pristojnosti, odgovornosti in naloge v njihovem podjetju? Kdo lahko sprejema odločitve in kdo je zanje odgovoren? Zanimale so nas tudi pozitivne in negativne strani njihovih struktur.

Organizacijska struktura v podjetju je lahko motivacijski ali zaviralni dejavnik, meni **Gregor Levič**, direktor podjetja **Cerera**. V malih podjetjih, ki rastejo organsko, nastajajo strukture postopoma in vplivajo na izbiro novih zaposlenih; najustreznejša se ča za mala podjetja, saj jemlje vire tam, kjer so najbolj potrebni za delovni proces in razvoj. Kakšne so posledice, ni treba posebej navajati.«

Za predloge imamo elektronsko »škatlico«, ki pa jo bo treba še notranje oglaševati. Odločitve

Gregor Levič

Anja Horvat



Robert Rolih

Janez Bohorič

Sebastjan Česnik

oblikuje glede na panogo, lastno zgodovino, vodstvo, okolje, zaposlene, cilje, prioritete in drugo.

Pravil o obliki strukture in vodenju v našem podjetju ni, pravi Levič. »Sodimo med mikropodjetja, zato je manj možnosti preigravanja različnih oblik struktur. V eni osebi je združenih več funkcij oziroma služb. Ker se med seboj zelo dobro poznamo, je prevzemanje delovnih nalog večinoma samoumevno. Področja dela so razdeljena na računovodski oddelek in oddelek izobraževanj, tukaj se pristojnosti ne mešajo. To je deloma že zapisano v zaposlitvenih pogodbah, vendar se izkušnje o nalogah črpajo skoraj izključno iz prakse.

Drugače je pri sestavljanju projektnih timov, kjer določimo vodjo projekta in razdelimo naloge. Projektne naloge večinoma opravimo znotraj podjetja, vendar zaradi dela, ki ne spada v naše področje, v projekt vključimo tudi zunanje sodelavce. Pogosto je razlog tudi racionalnost izvedbe. Žal nam zadostitev pretiranim formalnim in zakonskim zahtevam jemlje dragoceni čas. Menim, da je neživljenjskost zakonov še posebno obremenjujoče za mala podjetja, saj jemlje vire tam, kjer so najbolj potrebni za delovni proces in razvoj. Kakšne so posledice, ni treba posebej navajati.«

Za predloge imamo elektronsko »škatlico«, ki pa jo bo treba še notranje oglaševati. Odločitve se sprejemajo z veliko diskrecijsko pravico zaposlenih, kar si lahko privoščimo, ker smo uigrana ekipa in si zaupamo. Z rastjo podjetja pa bi se gotovo pojavila potreba po bolj formaliziranih postopkih odločitev. Delovna razmerja imamo urejena s pravilnikom in pogodbami, a ti so za nas zgolj grob okvir delovanja in pomagajo, da katera stran ne prestopi splošno sprejetih norm. V skrajnem primeru se lahko določila uporabijo v pravdnem postopku. Vsakdanje poslovanje in dodeljevanje nalog nam uspe obvladovati z ustnimi dogovori ali kar instantnimi sporočili. Tak način je seveda izredno hiter, preprost in svoboden. Težava pa je v slabi sledljivosti odgovornosti. Človek, ki nima prirojenega izrazitega čuta za odgovornost, v takem sistemu ne bo uspel.«

V večjih podjetjih je struktura drugačna, opisuje **Anja Horvat**, vodja odnosov z javnostmi pri **Bank Austria Creditanstalt**. »Imamo 350 zaposlenih, zato je nujno, da je struktura hierarhična ter da so predvsem pristojnosti in odgovornosti natančno določene. Kljub temu si prizadevamo v razvoj banke vključevati vse zaposlene. Vsak naj bi se čutil udeleženega pri uvajanju sprememb in s tem vplival na organizacijo, da bi se spreminjala in nadgrajevala, s čimer bi ostali učeča se organizacija. Kljub hierarhičnosti strukture je zelo pomembna dvosmerna komunikacija med vodji in zaposlenimi, ki imajo največ stika s strankami in poslovnimi partnerji ter najbolj poznajo njihove potrebe.

Pri nas se prepletata dve vrsti organiziranosti: hierarhična struktura, ki poteka od zgoraj navzdol, ter projektna struktura, ki deluje počez med oddelki v banki. Hierarhično smo organizirani tako, da je na vrhu uprava, pod njo so divizije, ki se delijo na oddelke, te pa na skupine. Takšno organiziranost je v skladu z navodili in usklajena z našo matično banko. Hkrati pa teče projektna struktura, ki jo ravno prenavljamo in nadgrajujemo glede na izkušnje – pomaga pri podpori projektom, da jih lahko izpeljujemo strokovno in pravočasno.

Ta organiziranost je predvsem posledica nenehnih sprememb v gospodarstvu in politiki, ki zahtevajo ogromna prilagajanja in implementacije procesov ter sistemov v banki: uvajanje evra, vpeljava zahtev iz Basla II in podobno. Gre za projekte, ki zahtevajo dobro organiziranost, strokovnost, pravočasnost … Zato je pomembno, da je vanje vključena celotna banka oziroma vsi pristojni strokovnjaki. Največ težav imamo, da z izvedbo projektov aktiviramo tudi ljudi iz različnih oddelkov, ki so že tako obremenjeni s svojim tekočim delom. S prenovo projektnega vodenja v banki nameravamo tudi te težave odpraviti, tako da bo vodenje projektov še bolj pregledno.

Za celotno banko je odgovorna štiričlanska uprava, vsak njen član pa je odgovoren za določene divizije in štabne službe. Pristojnosti se delegirajo od zgoraj navzdol, ko člani uprave pooblastijo vodje divizij, te pa naprej vodje oddelkov. Imamo tudi pravilnik o notranji organizaciji banke, v katerem je za vsako organizacijsko enoto določeno, kakšne so njene pristojnosti, naloge in odgovornosti ter komu odgovarja. Imamo pa tudi sistematizacijo delovnih mest, v kateri so prav tako za vsako delovno mesto določene naloge. Sodobne potrebe pa vse bolj narekujejo, da so delovna mesta definirana in opisana čim bolj splošno, da je organizacija lahko čim bolj fleksibilna glede na potrebe na trgu.«

Hierarhična struktura omogoči podjetju lažje in učinkovitejše delovanje, je prepričan **Robert Rolih**, direktor podjetja **Uspeh**. »Prepogosto pa se dogaja, da to preseže in postane bolj ovira kot prednost ter deluje disfunkcionalno. Pri nas imamo tako imenovano flat organizacijo. Pristojnosti in naloge vsakega posameznika so določene na podlagi ciljev. Vodenje je sestavljeno iz šestih temeljev – postavljanje vizije, postavljanje in doseganje ciljev, delegiranje in dajanje navodil, upravljanje odnosov, motiviranje in uvajanje neprestanih izboljšav. Vsak vodja v našem podjetju mora vse te obvladati, njegov slog vodenja pa je potem odvisen od izbire pristopov in prijemov, ki so najbolj primerni za njegove sodelavce in zanj.

Kultura podjetja spodbuja prenašanje odgovornosti in pristojnosti navzdol, torej k posamezniku, ki delo opravlja. Vsakdo sprejema odločitve v zvezi s svojim delom in je zanje tudi odgovoren. To nam omogoča, da nehno izboljšujemo svoje delo. Zato cenimo posameznike, ki znajo razmišljati in svoje razmišljanje argumentirati. Kdor torej 'grize', si lahko hitro izbojuje položaj 'glavnega', naj bo to v oddelku ali pri projektu. Pristojnosti in odgovornosti so določene v opisih delovnih mest ter v procesih in pravilnikih. O nekaterih zadevah pa se dogovorimo le ustno. Pri prenosu podatkov v ustni obliki je treba biti bolj pozoren, ker lahko nastanejo tudi nesporazumi, ne bi pa si upal govoriti o 'težavah'.«

Predsednik uprave **Save Janez Bohorič** meni, da je organizacija lahko učinkovita le, če so pristojnosti in odgovornosti vsakega jasno opredeljene in med sabo uravnotežene. Dodaja pa, da mora pri tem biti v organizaciji dovolj prostora tudi za ustvarjalnost posameznikov na vseh ravneh. »Voditi ljudi, pomeni skupaj z njimi načrtovati cilje, izdelati strategije in jih tudi uresničevati. Takšen način dela je uveljavljen v Poslovni skupini Sava, torej ciljno vodenje, projektno delo, sodelovanje v timih, združevanje stroke v kompetenčnih centrih znanj. Avtoritete so povsod, vendar so učinkovite in trajne le, če temeljijo na znanju in ustvarjalnosti. Ljudem, ki veliko znajo, znanje modro uporabljajo in so pri tem še ustvarjalni, tudi drugi sodelavci radi sledijo.«

»Hierarhične strukture se počasi umikajo bolj 'demokratičnim',« nam je povedal **Sebastjan Česnik**, direktor **e-Študentskega servisa**. »Tudi avtoriteta postaja del preteklega industrijskega in postindustrijskega načina dela, ko je še zadovoljevala potrebe konkuriranja na trgu, danes pa ne več. Avtoriteta pomeni avtomatično podrejenost ter povzroča nenaravno in nadzorovano vedenje in odločanje. S tem zavira kreativnost ljudi pri delu in njihove potenciale. Hierarhično organiziranost lahko sčasoma nadomestimo z motiviranjem, organizacijo, izobraževanjem in uvajanjem zaposlenih.

Za nas je primerna projektna in na kompetencah zaposlenih utemeljena organizacija. Procesi potekajo na več podpodročjih, ki imajo svoje vodje in sodelavce pri posameznem projektu. Vse skupaj je videti kot nekakšen diamant, ki ima veliko stranic in stičišč – ko ga pogledamo z druge strani, vidimo drugega vodjo, prejšnji pa se znajdejo kot sodelavci pod njegovim vodstvom. Idealnih delovnih mest, sploh v manjših podjetjih, največkrat ni. Zato s takšnim pristopom ponudimo priložnost več zaposlenim. Rutinskim nalogam dodamo projektne in vodstvene. Če delo vedno poteka timsko in na več ravneh, v ospredje prihaja zmožnost posameznika za delo v skupini. Pomanjkanje te lahko izniči prednosti v znanju in inteligenci posameznika.

Imamo dve vrsti vodij: za posamezna strokovna področja (kadri, finance, marketing, informatika …) in za posamezne projekte. V malih podjetjih vodja pogosto opravlja še druge osnovne naloge in procese podjetja. Pomembne procese, specifične za našo dejavnost, smo razvili sami in jih v koordinaciji in vodenje dodelili zaposlenim. Vse to je natančno določeno in zapisano. En človek pri nas pokriva do dva tisoč strank, vsaka ima nekaj deset poslovnih dogodkov na leto, in zato morajo procesi potekati zelo ekonomično in brez napak. Odločajo se vsi v podjetju, glede na pomembnost odločitve pa se po potrebi vključi sodelavec ali vodja projekta oziroma področja.

Nadrejeni naj bi bil zmožen nadomestiti svoje sodelavce pri njihovem delu takoj ali v zelo kratkem času, podrejeni pa nadrejenega prav tako. Za glavna področja je potrebna strokovna izobrazba na fakultetni ravni, in to je prvi pogoj, da lahko nekdo postane vodja. Pozneje mora seveda spoznati še dejavnost in notranje delovanje podjetja. Za vodje osnovnih procesov sta potrebna predvsem poznavanje procesa in zmožnost sistemskega mišljenja in predstave. Pristojnosti, odgovornosti in naloge zaposlenih so zapisane v internih aktih (pravimo jim priročniki za posamezna področja), v sistemizaciji dela in pogodbah o zaposlitvi.

Naša struktura dobro deluje. Je pa za takšno organizacijsko strukturo potrebnega nekaj več časa in razvojnega dela, saj se morajo zaposleni nanjo navaditi in jo sprejeti za smiselno. Hierarhične je mogoče hitreje vzpostaviti, vendar dvomim o njihovi učinkovitosti na dolgi rok. Po naših izkušnjah je treba takšno mehko in hkrati kompleksno postavljeno organizacijo neprestano izboljševati, da lahko dosega nadpovprečne rezultate. Pozitivno pri njej pa je, da zaposleni, ki jo sprejmejo, radi delajo v podjetju. Zanj to pomeni učinkovito poslovanje in veliko možnosti za ideje in razvoj.«

Tanja Stanković

Organizacijska struktura

Novi izzivi za menedžerje

Organizacijska struktura je lahko oblikovana na več načinov, od zelo mehanističnih do zelo organskih

Organizacijska struktura pomeni način medsebojnega delovanja ljudi, njihove komunikacije in opredelitve razmerja moči. Temelji na vrednotah organizacije, ki narekujejo njene odločitve in izbire – kako se delijo, razvrščajo in usklajujejo delovne naloge.

Akademiki so različno definirali pojem organizacijske strukture. Nekateri jo pojmujejo kot hierarhične odnose med člani organizacije (March in Simon). Drugi jo povezujejo z razporeditvijo nalog in odgovornosti med posameznimi člani organizacije in skupinami, ki zagotavljajo učinkovito komunikacijo in skupno prizadevanje (Child). Tretji trdijo, da organizacijska struktura institucionalizira interakcijo med ljudmi, pretok komunikacij in razmerja moči (Hall). Pri strukturi organizacije so ključni naslednji koncepti: razpon kontrole, avtoriteta, odgovornost, področja delitve, pristojnosti …

Organizacijska struktura je lahko oblikovana na več načinov, od zelo mehanističnih do zelo organskih. Mehanistične strukture so zelo formalizirane, hierarhične, nadzorovane in nefleksibilne. Za organske strukture pa je po drugi strani značilno, da so neformalne, fleksibilne, z decentralizirano avtoriteto in odprtimi kanali komunikacije. Nobena oblika ni boljša ali slabša, kajti najpomembnejše je, da ima organizacija tako strukturo, ki ji najbolje omogoča doseganje ciljev. Na njeno strukturo tako vplivajo predvsem velikost organizacije, tehnologija in zahteve okolja. Diferenciacija organizacije (bodisi vertikalna ali horizontalna) narašča z njeno velikostjo. Velike organizacije imajo tudi bolj strukturirane dejavnosti, z velikostjo enote so povezani še fleksibilnost delovnih nalog, dolžina pooblastitve in večje poudarjanje rezultatov kot postopkov.

Organizacije se s časom spreminjajo. Nove oblike organizacij so bolj dovzetne, prilagodljive in plodne – vedno osredotočene na zadovoljevanje potreb delničarjev in drugih zainteresiranih. Tako so po naravi sedanje organizacije bolj organske (manj pravil, včasih nejasne meje in spreminjajoče se oblike) in decentralizirane oziroma ploščate (manj srednjega menedžmenta in več povratnih informacij s ponudniki izdelkov in storitev), avtoriteta pa temelji na sposobnosti (to zagotavlja, da je organizacija sredstvo doseganja cilja in ne cilj sama po sebi). Obenem je danes za organizacije značilno, da imajo veliko timov (delitev nalog in večja vpletenost zaposlenih) in se medsebojno povezujejo (sodelovanja, mreže, strateška združevanja). So tudi bolj pozorne in skrbne do okolja, sprememb, vzorcev in snovi kot nekdaj – razmišljajo o stvareh, poizvedujejo, se učijo iz izkušenj in razvijajo tako imenovano učečo se organizacijo. V sodobnih organizacijah je ključna tudi visoka udeleženost zaposlenih, ki ji omogoča, da ostane uglašena na razmere na trgu in se jim zmore prilagajati.

Razvijajo se tudi nove organizacijske strukture, ki jih še pred nekaj leti nismo poznali. Tako imamo mrežno strukturo, virtualne organizacije (ljudje so v stiku preko telekomunikacij in se včasih celo nikoli ne srečajo), samoupravljalne time, učeče se organizacije in samoorganizirane sisteme. Mrežna struktura je povezovanje več različnih organizacij za čim bolj učinkovito doseganje skupnega cilja, kot na primer mreža gradbeniških podjetij, ki gradijo zahtevnejšo, večjo zgradbo. Samoupravljalni timi so unikatni izziv za tradicionalnega menedžerja, saj ta skupina pet do 15 ljudi deluje popolnoma samostojno, z lastnimi viri, urnikom, znanjem … Tim je sestavljen iz ljudi z različnimi specializiranimi znanji, ki ustvarjajo neki izdelek. Vodja se menja glede na to, kdo največ ve o stvari, s katero se ukvarjajo.

V okolju, ki se nenehno spreminja, je najpomembnejše, da organizacija opazi in hitro popravi lastne napake. Tok povratnih informacij omogoča, da se organizacija »od-nauči« oziroma odvadi starih načinov in ostane odprta za nove. V učeči se organizaciji menedžerji manj ukazujejo in usmerjajo zaposlene, ampak jim bolj olajšajo in pospešujejo uporabo novih informacij in učenje iz teh izkušenj. Menedžerji zagotavljajo dovolj časa, da se izmenjajo povratne informacije, da vsi o njih razmislijo in nato soglasno sprejmejo odločitev glede naslednje usmeritve.

Samoorganizirani sistemi nenehno spreminjajo svojo strukturo in notranje procese, da se prilagodijo odzivom okolja – so izredno kompleksni in spremembe njihove strukture in oblike, s katerimi se prilagajajo tej kompleksnosti, so dramatične. Samoorganiziran sistem mora imeti jasen cilj in namen, potrebuje veliko povratnih informacij od okolja in nenehno usklajuje svoje vrednote in procese. Menedžer tovrstne organizacije mora imeti izredne komunikacijske sposobnosti in veliko potrpežljivosti ter biti osredotočen na rezultat in ne na proizvodnjo. Večji poudarek je na učenju kot na metodi.

Tanja Stanković