

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KRISTINA MOHORIČ
ORGANIZACIJA IN VODENJE MINISTRSTEV
DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KRISTINA MOHORIČ
Mentor: izr. prof. dr. MARJAN BREZOVŠEK
ORGANIZACIJA IN VODENJE MINISTRSTEV
DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

Diplomsko nalogo posvečam mami in očetu, ki sta mi tekom študija ves čas stala ob strani. Prav tako naj bo moja diplomska naloga spodbuda mojima sestrama. Katarinca in Anka tudi vama bo nekoč uspelo!

Zahvaljujem se mentorju dr. Marjanu Brezovšku za nasvete in usmeritve pri diplomskem delu.

Ob tej priložnosti bi se rada še posebno zahvalila sestri Matejki za njeno požrtvovalnost, dobrosrčnost in prijazne besede, ki so mi vlivale nove moči za delo.

Zahvala gre prav tako g. Vasiliju Marašu in mag. Romanu Lavtarju za začetne napotke ter zaposlenim na ministrstvih, saj so mi posredovali ključne podatke za empirični del diplomske naloge. Hvaležna sem tudi ministrom, in sicer mag. Ivanu Bizjaku, mag. Francu Butu, dr. Pavlu Gantarju, dr. Antonu Grizoldu, dr. Dušanu Kebru, mag. Janezu Kopaču, dr. Dušanu Mramorju in Andreji Rihtar, ker so mi omogočili izpeljavo intervjuja.

Lektorirala: uni. dipl. Matejka Mohorič

KAZALO

1. UVOD	6
2. METODOLOŠKI OKVIR	7
2.1 OPREDELITEV PROBLEMA DIPLOMSKEGA DELA.....	7
2.2 HIPOTEZA	7
2.3 CILJ DIPLOMSKEGA DELA.....	8
2.4 AKTERJI.....	8
2.5 METODOLOGIJA.....	9
2.6 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	10
3. ZAKONODAJA NA PODROČJU ORGANIZACIJE IN VODENJA MINISTRSTEV	11
4. ORGANIZACIJA.....	16
4.1 RAZLAGA POJMA ORGANIZACIJA	16
4.2 ORGANIZACIJA JAVNEGA SEKTORJA	20
4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	21
4.4 ORGANIGRAM	23
4.5 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	25
4.5.1 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PO VIDIKU UKAZOVANJA.....	25
4.5.1.1 Linijska organizacijska struktura	26
4.5.1.2 Funkcijska organizacijska struktura	26
4.5.1.3 Štabno-linijska organizacijska struktura	26
4.5.1.4 Interakcijska organizacijska struktura.....	27
4.5.2 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PO VIDIKU	
CENTRALIZACIJE ALI DECENTRALIZACIJE.....	27
4.5.2.1 Funkcijska organizacijska struktura	28
4.5.2.2 Divizijska (produktna) organizacijska struktura	29
4.5.2.3 Matrična organizacijska struktura	30
4.5.2.4 Dinamična mreža.....	31
4.5.2.5 Projektna organizacijska struktura	32
4.5.2.6 Procesna organizacijska struktura	33
4.6 ORGANIZACIJA MINISTRSTEV	34

4.6.1	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MINISTRSTEV	36
5.	VODENJE.....	40
5.1	RAZLAGA POJMA VODENJE.....	40
5.2	VODJA.....	43
5.3	STILI VODENJA.....	45
5.3.1	VODENJE PO LIKERTU.....	46
5.3.1.1	Sistem ena	47
5.3.1.2	Sistem dve	47
5.3.1.3	Sistem tri	47
5.3.1.4	Sistem štiri.....	48
5.3.2	ŠTIRJE STILI VODENJA PO BLANCHARDU IN ZIGARMINOVIMA	48
5.3.2.1	Direktivni stil.....	49
5.3.2.2	Inštruktivni stil	49
5.3.2.3	Bodrilni stil.....	50
5.3.2.4	Delegiranje	50
5.3.3	SITUACIJSKO VODENJE.....	51
5.4	VODENJE MINISTRSTEV	52
5.5	EMPIRIČNI DEL.....	53
6.	SKLEP.....	61
7.	LITERATURA IN VIRI.....	65
PRILOGA		
Priloga A: Organigrami ministrstev		
Priloga B: Oblike organizacijskih struktur.....		
Priloga C: Vprašalnik za ministre in priporočilo za opravljanje intervjujev.....		
Priloga D: Izpolnjeni vprašalniki ministrov		

1. UVOD

Za preučevanje organizacije in vodenja ministrstev sem se odločila zaradi same aktualnosti tematike. Ta problematika je sistemsko urejena z zakonodajo, vendar se je v Sloveniji prav na tem področju v državni upravi veliko spremenilo. Državni zbor je sprejel nove zakone, ki so pred kratkim v slovensko državno upravo prinesli nove prijeme in pristope. Slovenska državna uprava se tako vedno bolj spogleduje z organizacijo in vodenjem podjetij v privatnem sektorju.

Zdi se, kot da je prišel čas prenove slovenske državne uprave. Napočil je trenutek, ko se je vlada odločila reorganizirati državno upravo in posledično tudi ministrstva. Vzrok temu je prav gotovo približevanje Slovenije Evropski uniji. Ker je Slovenija tik pred vstopom, je potrebno urediti različna področja, med katerimi je tudi področje državne uprave. Do sprememb znotraj državne uprave bi moralo priti v vsakem primeru. Velika večina državljanov se s spremembami strinja. Izpostavila bi davkoplačevalce, ki želijo bolj učinkovito državno upravo. Evropska unija je reorganizacijo na področju organizacije in vodenja državne uprave le pospešila. Tako bo leto 2004 prelomno za slovensko državno upravo, saj bodo z mandatom novo izvoljene vlade, novembra 2004, znotraj ministrstev začele učinkovati spremembe, ki jih bodo prinesli novi zakoni in uredbe.

Že sedaj se lahko opravičeno sprašujemo, ali bo do sprememb prišlo brez zapletov. Vsi se zavedamo, da je najtežje v posameznih organizacijah spreminjati kulturo, klimo in vzdušje, zato vprašanje, ali spremembe ne bodo obremenile zaposlene v državni upravi, ni nepotrebno. Prav tako se je potrebno vedno zavedati, da vsakršna sprememba, naj bo velika ali majhna, lahko sproži val novih prilagajanj in novih sprememb v organizaciji. Tako so že sedaj določene spremembe na področju organizacije ministrstev sprožile preoblikovanje organizacijskih struktur ministrstev. Če pa se spremeni organizacijska struktura, se deloma tudi spremeni vodenje ministrstev. Organizacija in vodenje sta soodvisna procesa. Organizacija brez vodenja ne bo uspešno delovala, lahko celo zapade v nekakšen kaos. S težavami se največkrat spopadajo vodje posameznih organizacij. Zanimivo bo opazovati, kako se bodo ministrstva prilagajala novim zakonom in uredbam. Čas pa bo pokazal, ali bodo spremembe prinesle, kar si je vlada želela urediti na tem področju.

2. METODOLOŠKI OKVIR

2.1 OPREDELITEV PROBLEMA DIPLOMSKEGA DELA

Organizacijska struktura vsake organizacije ima značilnosti, katere so podobne določeni obliki strukturne organiziranosti. Oblik organizacijskih struktur je veliko. Njihovo število je možno omejiti glede na vidik, ki bi si ga izbrali. Z določeno obliko organizacijske strukture se predstavijo elementi, ki sestavljajo njeno organizacijo. Organizacijske enote, funkcije, oddelki in službe so elementi brez katerih ni možno orisati organizacijske strukture. Že Cerny je ugotovil, da celota postane funkcionalnejša od vsote njenih delov (Cerny, 1990: 88). Če katerikoli element oziroma del manjka, se lahko zgodi, da celota ne bo predstavljala realne slike določene organizacije. Pri tem je pomembno, da ne spregledamo niti najmanjše podrobnosti, ki organizaciji daje videz popolnosti.

Naj bo organizacija še tako popolno organizirana oziroma izdelana, brez uspešnega vodenja ne bo mogla učinkovito delovati. Vodenje v organizaciji vedno prevzame oseba, ki je sposobna voditi, usmerjati skupino ljudi skozi delovni proces in jih pri tem ne ovirati, zato je pomembno, da je vodja del svojega tima. Vodja mora poznati svoje ljudi, ki pripomorejo k rezultatu organizacije.

Ljudje so zadovoljni, če vodja z vsemi postopa enako, kar pa v praksi ni vedno tako. Vedno pogostejše prihaja do novih stilov vodenja, ki se jih vodje poslužujejo. Po Likertu so najbolj tipični štirje stili vodenja. Z njimi se bomo seznanili v četrtem poglavju. Le-ti mi bodo v pomoč pri prepoznavanju stilov vodenja, ki se jih poslužujejo ministri. Svojo hipotezo, ki se navezuje na vodenje, pa bom preverjala glede na Blanchadrove stile vodenja.

Podana opredelitev policy problema mi bo služila kot okvir za moje nadaljnje raziskovanje in preverjanje hipotez.

2.2 HIPOTEZA

Hipoteza 1: *Oblika organizacijske strukture slovenskih ministrstev je funkcijska.*

V okviru empiričnega dela diplomske naloge bi rada raziskala podobnosti in razlike organizacijskih struktur slovenskih ministrstev. V pomoč mi bodo organigrami posameznih ministrstev in zakonodaja. Na podlagi vseh zbranih organigramov bom skušala opisati splošne lastnosti ministrstev. Hkrati pa bom poskušala poiskati obliko strukture organiziranosti, ki bo najbolj nazorno prikazala skupne značilnosti vseh ministrstev in preverila, ali se bo moja hipoteza 1 potrdila.

Hipoteza 2: *Vodje ministrstev spreminjajo svoj stil vodenja glede na situacijo.*

S hipotezo 2 bom proučevala stil vodenja ministrov. Zanimalo me bo, ali vodje ministrstev oziroma ministri v določeni situaciji z določenimi ljudmi postopajo različno. To bom skušala ugotoviti s pomočjo izpeljanih intervjujev z ministri posameznih ministrstev. Glede na analizo odgovorov vseh ministrov bom podala splošno ugotovitev in šele nato bom lahko hipotezo zavrnila ali potrdila.

2.3 CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je najti splošne podobnosti za vsa ministrstva skupaj oziroma izpostaviti njihove skupne značilnosti. Poleg tega pa s svojo nalogo želim bralca seznaniti z organizacijo slovenskih ministrstev in mu tudi grafično prikazati njihovo organizacijsko strukturo. Prav tako želim bralcu približati vodenje in stile vodenja, ki se jih vodje ministrstev poslužujejo pri svojem vodenju organizacije. V sklopu diplomskega dela želim izpeljati tudi manjšo raziskavo glede stila vodenja ministrov.

2.4 AKTERJI

Enota raziskovanja v diplomski nalogi so policy akterji, to so ministri (vplivni posamezniki organizacije) in ministrstva (organizacije). V sedanji vladi je formiranih štirinajst resornih ministrstev in dva ministrstva brez resorja. Pod resorna ministrstva spadajo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za finance, Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za informacijsko družbo, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvo za kulturo, Ministrstvo za notranje zadeve, Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, Ministrstvo za pravosodje, Ministrstvo za promet, Ministrstvo

za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za zdravje in Ministrstvo za zunanje zadeve. Služba vlade za evropske zadeve in Služba vlade za strukturno politiko in regionalni razvoj sta ustanovljeni kot ministrstvi brez resorja¹.

2.5 METODOLOGIJA

Pri diplomskem delu bom uporabila naslednje metode:

- a) *analiza vsebin primarnih virov*: V pomoč mi bodo vsi zakoni in spremembe zakonov, ki se nanašajo na organizacijo in vodenje ministrstva. Pregledala bom vso zakonodajo, ki ureja področja delovanja in pristojnosti vlade in ministrstev. Še posebej me bodo zanimali Zakon o vladi Republike Slovenije, Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev, Zakon o upravi in Zakon o državni upravi.
- b) *analiza vsebin sekundarnih virov*: Obravnavala bom strokovno literaturo z obravnavanega področja (članki, publikacije, revije, zborniki).
- c) *analiza vsebin internetnih virov*: Služila mi bo za pridobitev dodatnih podatkov. Pregledala bom vse spletne strani ministrstev, kjer bom skozi organizacijsko strukturo posameznih ministrstev spoznala njihove skupne značilnosti.
- d) *deskriptivna metoda*: Posluževala se je bom pri razlagi in opisu ključnih pojmov organizacije in vodenja.
- e) *zgodovinsko-razvojna analiza*: Uporabila jo bom za pregled spreminjanja zakonodaje na področju organizacije in vodenja ministrstev v obdobju od leta 1990 do 2004.
- f) *empirično raziskovanje*: Empirični del naloge se bo nanašal na področje vodenja ministrstev, natančneje na stile vodenja ministrov. Akterjem, v mojem primeru bodo to ministri Republike Slovenije, bom poslala po pošti prošnjo, da mi omogočijo intervju. Skupaj s priporočilom Fakultete za družbene vede bom poslala izdelan vprašalnik (glej prilogo C). Prošnjo bom poslala še preko elektronske pošte ter z akterji, če bo potrebno, vzpostavila stik preko telefonskega aparata. Vsem intervjuvancem bom ponudila enak vprašalnik, ki bo zajemal petnajst vprašanj. S pomočjo pridobljenih odgovorov bom analizirala vodenje ministrstev in preverjala zastavljeno hipotezo.

¹ V raziskavo bom vključila le resorna ministrstva.

2.6 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Struktura diplomskega dela je sestavljena iz šestih večjih poglavij. Prvo poglavje bom namenila kratkemu uvodu v diplomsko delo. Drugo poglavje bo osredotočeno na metodološki okvir, v katerem bom opredelila raziskovalni problem, predstavila hipotezi, cilj raziskovalne naloge, akterje, metodologijo in strukturo diplomskega dela. Nadaljevala bom s tretjim poglavjem, s katerim bom bralcu približala zakonodajo s področja organizacije in vodenja ministrstev od leta 1990 do leta 2004. V četrtem poglavju bom razlagala pojme organizacija, organizacija javnega sektorja, organizacijska struktura, organigram in organizacijske oblike. V tem poglavju bom vključila tudi podpoglavje, ki bo predstavilo organizacijo ministrstev. Treba je opozoriti, da se bom v četrtem poglavju natančneje posvetila organizaciji kot organizacijski strukturi. Nato bo sledilo peto poglavje, ki bo vsebovalo razlago pojma vodenje, predstavitev vodje, stilov vodenja in vodenja ministrstev. Peto poglavje bo vključevalo tudi rezultate empiričnega raziskovanja. V empiričnem delu bom analizirala stile vodenja, ki jih ministri uporabljajo pri svojem delu. S pomočjo analize odgovorov iz intervjujev in analize sekundarnih virov (zakoni, strokovni članki, gradiva ministrstev) bom preverjala zastavljeni hipotezi. Sledil bo sklep, kot šesto poglavje. V sklepu bom povzela pridobljeno znanje, na podlagi ugotovitev preverila hipotezi in podala ugotovitve ter izhodišča za nadaljnje raziskovanje. Zadnje, sedmo poglavje, bo le še predstavilo uporabljeno literaturo in vire.

3. ZAKONODAJA NA PODROČJU ORGANIZACIJE IN VODENJA MINISTRSTEV

Zakoni, ki pokrivajo področje organizacije in vodenja ministrstev, so se od leta 1991 naprej hitro spreminjali, dopolnjevali in nadgrajevali. V tem poglavju bom zaradi omenjenega dejstva poudarila spremembe, ki so jih doživeli na področju organizacije in vodenja ministrstva do sedaj ter nakazala smernice sprememb, ki se bodo sprožile z izvolitvijo mandata nove vlade. Torej spremembe lahko pričakujemo že novembra 2004, ko bodo potekale nove parlamentarne volitve. Dejansko se ministrstva na te spremembe pripravljajo že sedaj. Namen tega je nemoten prehod in delovanje ministrstev, ki ga le-ta želijo doseči. Namreč bolje je, da potencialnim težavam prej najdemo rešitve, kot takrat, ko potencialne težave postanejo realne težave in zanje ni več moč najti rešitev.

Obdobje 1990-1991

Reforma javne uprave na področju organizacije in vodenja ministrstev se je sprožila že v obdobju 1990-1991. To je bil čas prvih demokratičnih volitev, osamosvojitve Republike Slovenije in sprejema prve slovenske Ustave. Obsežna reforma je najprej sprožila izgradnjo institucij na upravnih področjih, ki jih je Republika Slovenija prevzela od zvezne države SFRJ. Kot osnovne organizacijske oblike državne uprave je Republika Slovenija ustanovila ministrstva za različna področja (internet 5). Izraz ministrstvo kasneje prevzame Ustava Republike Slovenije in Zakon o vladi Republike Slovenije (Rakočević in Bekeš, 1994: 118). Namesto tedanjega izvršnega sveta se je v okviru prve reforme vzpostavila tudi prva slovenska vlada (internet 5).

Obdobje 1991-1997

Področje državne uprave se je leta 1991 začelo zelo spreminjati. Na področju državne uprave so se v obdobju 1991-1997 začeli sprejemati novi zakoni, a hkrati so to za današnje razmere že stari zakoni. Nekaj sistemskih sprememb je že prinesel Zakon o organizaciji in delovnem področju republiške uprave², ki je uveljavil resorno načelo kot izhodišče za ustanavljanje in oblikovanje pravnih organov (Rakočević in Bekeš, 1994: 118). Po tem zakonu so ministrstva

² Zakon o organizaciji in delovnem področju republiške uprave je bil objavljen v Uradnem listu številka 27/91.

temeljni in samostojni upravni organi, ki se ustanovijo kot upravni organi za posamezna upravna področja ali za več upravnih področij (ZODPRU, 2. člen). V njihovi sestavi pa se ustanovijo uprave, zavodi, direkcije, inšpektorati, uradi in komisije kot upravni organi ali upravne organizacije v sestavi. Leta 1993 je bil sprejet Zakon o vladi Republike Slovenije. Tega leta je tudi prenehal delovati Zakon o organizaciji in delovnem področju republiške uprave. Z Zakonom o vladi Republike Slovenije se je uredilo vodenje ministrstev, vodenje strokovnega dela na zaokroženih področjih v okviru ministrstev in vodenje organov v sestavi. Prav tako je le-ta zakon posegel v organizacijo državne uprave, saj je določil resorno organizacijo ministrstev. Zakon o vladi Republike Slovenije samostojno funkcijo podpredsednika vlade ukine in hkrati uvede položaj ministrov brez listnice (Rakočević in Bekeš, 1994: 118). Tako sta v vladi lahko največ dva ministra brez resorja (ZVRS, 14. člen), kar je enako številu sedanje vlade. Leta 1994 sta bila nato sprejeta Zakon o upravi in Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev. Prvi omenjeni zakon v svojih določbah ureja tako organizacijo kot vodenje ministrstev in razmerja med ministrstvi. Ministrstva lahko ustanovijo upravne organe v sestavi, kamor zakon prišteva uprave, urade in inšpektorate in upravne organizacije v sestavi, kot so direkcije in agencije (glej ZUpr, 16.-23. člen). Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev pa določa delovna področja ministrstev in organov v sestavi. Zakon omogoča dober pregled nad nalogami, vsebino dela in notranjo strukturo ministrstev (Trpin, 1995: 9). Ministrstva torej urejajo trije zakoni. To so Zakon o upravi, Zakon o vladi Republike Slovenije in Zakon o delovnem področju in organizaciji ministrstev. Zadnja dva omenjena zakona sta se v nadaljevanju dopolnjevala.

Obdobje 1997-2002

Obdobje med letom 1997 in letom 2002 je zaznamovano z nadaljnjimi spremembami na področju organizacije ministrstev. Dopolnjevala in spreminjala sta se Zakon o vladi Republike Slovenije in Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev.

Obdobje 2002 in naprej

V obdobju 2002-2003 so bili na zakonodajni ravni izvedeni ukrepi na področju sistema funkcij, organizacije in vodenja državne uprave (internet 6). Sprožil se je tako imenovani drugi val reform, ki ga je pospešil proces vključevanja Slovenije v Evropsko unijo. Leta 2002 je bilo sprejetih pet sistemskih zakonov, ki predstavljajo normativni del reforme slovenske javne uprave (Luskovec, 2003: 5). Ti zakoni so: Zakon o javnih agencijah, Zakon o inšpekcijskem nadzoru, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Zakon o javnih uslužbencih

in najpomembnejši - Zakon o državni upravi. S sprejetjem Zakona o državni upravi je prenehal veljati Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev³ in Zakon o upravi⁴. Prav tako se je sprožila reorganizacija ministrstev in državne uprave na splošno. Zakon o državni upravi ne omenja več državnega podsekretarja (glej ZUpr, 28. člen), kot ga je prejšnji Zakon o upravi, temveč opredeljuje funkcijo državnega sekretarja, ki je ne definira Zakon o upravi. Z zakonom o državni upravi je določeno tudi število državnih sekretarjev. Tako bo po novem, z novo izvoljeno vlado, v ministrstvih samo še en državni sekretar, katerega naloga bo pomoč ministru pri opravljanju njegovih funkcij (ZDU-1, 17. člen). Novost, ki jo prinaša omenjeni zakon, so še generalni direktorji, ki vodijo upravno in strokovno delo na zaokroženem delovnem področju znotraj ministrstva. Za svoje delo so odgovorni ministru (ZDU-1, 18. člen).

Zakon o državni upravi je torej prenovil sistem vodenja v državni upravi in uredil status organov v sestavi ministrstev (internet 5). Prav tako se je na novo opredelila vloga kabineta ministra (Kovač, 2003: 7). Organizacijo ministrstev podrobno ureja tudi uredba (ZDU-1, 27. člen). Njeno notranjo organizacijo z uredbo določi vlada skupaj z ministrom (ZDU-1, 26. člen).

Že junija leta 2003 je vlada sprejela številne uredbe, ki sta jih sprožila Zakon o državni upravi in Zakon o javnih uslužbencih. Uredbe so bile objavljene v Uradnem listu Republike Slovenije številka 58/03. Za ministrstva sta pomembni predvsem uredba, ki ureja organe v sestavi ministrstev in Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mest in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Uredba o organih v sestavi ministrstev ohranja 43 od 53 organov v sestavi. 1. januarja 2004 je prenehalo delovati deset sedanjih organov v sestavi (internet 5). Vlada namerava razpustiti Urad za preseljevanje in begunce, Urad za javna naročila, Urad za droge, Urad za invalide in bolnike ter Urad za slovenski jezik. Vlada razmišlja tudi o reorganizaciji uradov za preprečevanje korupcije, enake možnosti, narodnosti, verske skupnosti in varovanje tujih podatkov. Na novo bosta začela delovati dva organa v sestavi, in sicer Urad za nadzor proračuna in Inšpektorat za notranje zadeve (Luskovec, 2003: 5). Naloge in delavce organov v sestavi, ki se ukinejo, prevzamejo resorna

³ Veljati pa nista prenehala 23. in 24. člen Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o organizaciji in delovnem področju ministrstev.

⁴ Veljati niso prenehale določbe o izvrševanju inšpekcijskega nadzorstva, in sicer od 83. do 98. člena.

ministrstva ali drugi organi v sestavi. S tem se bo odpravilo morebitno podvajanje nalog in zmanjšalo obseg režijskih nalog. Prav tako bo predstojnikom omogočena racionalnejša izraba kadrovskih in finančnih virov (internet 5).

Naslednja uredba, ki se nanaša na organizacijo ministrstev, je Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Omenjena uredba omogoča oblikovanje preglednejših in učinkovitejših organizacijskih struktur organov državne uprave (internet 5). Organizacijske strukture znotraj ministrstev bodo upoštevale dve načeli, in sicer usmerjenost v procesni način dela ter čim racionalnejša izraba kadrovskih in drugih virov. Posledično bo prišlo do ploščenja organizacije oziroma nižanja organizacijskih ravni (Kovač, 2003: 7). Z uredbo so vzpostavljeni kriteriji za ustanavljanje notranjih organizacijskih enot. Torej je s kriteriji omogočena medsebojna primerljivost teh organizacijskih enot in preprečitev pretirane razdrobljenosti notranje organizacije, ki največkrat le ovira delovanje organizacije (internet 5). Notranje organizacijske enote se imenujejo sektorji in oddelki, ki morajo šteti najmanj pet zaposlenih. Nekatere službe ali sektorji morajo zaradi narave svoje dejavnosti delovati neposredno z ministrom (Kovač, 2003: 7). Osnovna organizacijska enota je z novo uredbo poimenovana kot direktorat. Direktorat je zaokroženo delovno področje ministrstva. Vseh direktorats v štirinajstih ministrstvih je 44. Prav zaradi nove zakonodaje s področja državne uprave so ministrstva že septembra leta 2003 začela popravljati obstoječe notranje organizacijske strukture oziroma notranjo organizacijo prilagajati novi zakonodaji. »Notranja organizacija mora zagotavljati strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog državne uprave in projektnih nalog, hkrati pa omogočiti učinkovit notranji nadzor nad delom organa« (internet 5).

Snovalci nove javne uprave želijo vzpostaviti stabilno in profesionalno upravo. Prišlo bo do kar nekaj novosti. Ena takšnih novosti je ločitev političnih funkcij in visokih uradniških položajev. Novosti, ki se nanašajo na organizacijo in organiziranje ministrstev, pa so sledeče: oblikovanje ravni vrhunskih javnih menedžerjev preko objektivne selekcije, položajne dobe za določen čas in obveznega usposabljanja, objektivnejši sistem izbire in nagrajevanja, nov sistem nazivov, delovnih mest in položajev, sistem strokovnih izpitov v upravi in mehanizmi za doseganje večje fleksibilnosti in za racionalizacijo poslovanja (projektno delo, reorganizacija, začasna in trajna premestitev) (Luskovec, 2003: 5).

Z vsemi zgoraj omenjenimi zakoni se je vzpostavil zakonodajni temelj za nadaljnji razvoj (internet 5). Nadaljnji razvoj slovenske javne uprave je usmerjen v njeno nadgradnjo oziroma nadgradnjo obstoječega sistema. Reforme se niso zaključile, ampak so se v zadnjih letih le še pospešile. Tako je modernizacija uprave postala stalna naloga naše države (internet 6). Z reformami želijo njihovi snovalci v javno upravo in posledično v ministrstva vpeljati načela in vrednote novega javnega menedžmenta, ki so zasebnemu sektorju že dobro poznana, medtem ko se je javni sektor z njimi šele začel spogledovati (internet 5). Načela, vrednote in predvsem zakonodajo morajo spoštovati vse organizacije, katere delujejo v javnem sektorju, saj jim prav zakonodaja določa pravila delovanja.

4. ORGANIZACIJA

Naše življenje je ves čas našega razvoja prepleteno z organizacijami tako zasebnega kot javnega sektorja. Že kot otroci smo bili potisnjeni v organizacijo. Lahko bi rekli, da smo se v njej rodili, saj je bil naš prvi svet povezan s porodnišnico. Porodnišnica je lep primer organizacije, kjer njeni delavci opravljajo organizirano delo. Nato smo z leti prešli iz ene organizacije v drugo. Najprej iz vrtca v malo šolo, sledile so osnovna šola, srednja šola in nato fakulteta. S časom pa si bomo poiskali prvo zaposlitev v različnih podjetjih. Vse našete ustanove so primeri organizacij. Organizacije nam ves čas sledijo oziroma mi sledimo njim in se vključujemo v njihovo strukturo, vendar se nikoli ne vprašamo, kaj natančno organizacije predstavljajo. Ker nam je pomen organizacije samoumeven, nikoli ne pomislimo, da je mogoče njena opredelitev težja, kot se nam na prvi pogled zdi. Z opredelitvami pojma so se ukvarjali in se nekateri strokovnjaki še vedno ukvarjajo, vendar do enotne razlage tega pojma še niso prišli.

4.1 RAZLAGA POJMA ORGANIZACIJA

Izraz organizacija grško pomeni napravo, orodje, pripravo, medtem ko v latinščini pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, organiziranje. Beseda organizacija ima tako več pomenov (Kukoleča v Lipičnik, 1994: 2). Pojem sam lahko razumemo enkrat v smislu organizacijske oblike in drugič v smislu organizacije dela v podjetju. Kadar pomislimo na organizacijsko obliko, mislimo na njeno celotno organizacijo oziroma organizacijsko strukturo. Organizacijsko strukturo lahko vzpostavimo, ko poznamo njeno vsebino, načrte in ljudi, ki ji dajejo vitalnost. Tako katerakoli skupina ljudi, ki deluje skupno za realizacijo postavljenega cilja, predstavlja organizacijo. Organizacija kot organizacijska oblika je nastala kot posledica organizacijskih aktivnosti oziroma procesov organiziranja (Lipičnik, 1994: 2). Po drugi strani lahko organizacija pomeni tudi vse postopke in načine dela, kot sta organizacija dela in organizacija časa. Se pravi, lahko izraz organizacija razumemo kot organiziranje delovnega procesa in še več kot samo to. Izraz organiziranje označuje organizacijo v funkcionalnem smislu, saj označuje aktivnost organizacije (Rakočević in Bekeš, 1994: 29). Organiziranje je ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov. Vzpostavljeni morajo biti formalni odnosi, ki so v podporo delu

in ne njegova ovira. Vedno pa je treba vzeti v zakup, da se v praksi načrti, cilji in odnosi organizacije lahko spreminjajo.

Organiziranje organizacije je torej širši pojem, kot je organizacija dela, ker vključuje proizvodne tvorce v pripravljalnih, izvajalskih in zaključnih fazah celotnega poslovnega procesa (Ivanko, 2002a: 375). Organiziranje je proces povezovanja in usklajevanja vseh dejavnikov poslovanja podjetja z namenom, da dosežemo postavljene cilje. Med dejavnike, ki vplivajo na organizacijo, se prištevajo posameznik, skupina, delovno področje, informacija, izdelek, storitev, okolje, odločanje, izvedba, nadzor, razvoj in drugi dejavniki odvisno od konkretnih organizacijskih zahtev. Organiziranje vedno predstavlja proces povezan z organizacijo. Kadar pomislimo na organiziranje, mislimo na načrt kot začetek procesa. Praviloma gre pri tem za urejanje odnosov med zaposlenimi v podjetju. Zaključek takšnega procesa pa je rezultat in presoja učinkov organiziranja. Rezultat organiziranja je organiziranost, ki pomeni stopnjo urejenosti poslovanja in dela v podjetju (Uršič, 2000: 38).

Med aktivnosti organiziranja sodijo predvsem opredeljevanje potrebnega dela, soodvisnost med potrebnim delom in zadolžitvami sodelavcev, oblikovanje skupin, zahteve za izvajanje dela, ocenjevanje potencialne izvedbe, horizontalne in vertikalne povezave med zaposlenimi oziroma organizacijska struktura, nadzor in potencialno spreminjanje organiziranja ter komuniciranje med zaposlenimi o organizaciji (Uršič, 2000: 38). Prva aktivnost organiziranja izhaja iz načrtovanega obsega poslovanja in predstavlja oceno zaželenega obsega dela. Obseg dela za podjetje kot celoto, posamezne organizacijske enote, skupine in posameznike določimo glede na zastavljene cilje. V tej fazi iščemo odgovor na vprašanje, kaj bomo delali v našem podjetju v naslednjem poslovnem obdobju. Na osnovi ugotovljenega obsega dela je potrebno določiti izvajalce nalog. Določiti je potrebno organizacijsko enoto (službo, sektor, področje, oddelek), ki bo zadolžena za izvedbo temeljnih nalog. Poleg tega pa je potrebno omogočiti začetek dela tako, da oblikujemo skupine sodelavcev, ki bodo opravljale naloge bolje, kot če bi jih opravljal posameznik. Oblikovanje skupin je dolgotrajen proces spoznavanja in upoštevanja različnosti osebnih in strokovnih lastnosti posameznikov (Uršič, 2000: 39). Posamezniki dajejo organizaciji smisel in nek simbol, kajti organizacija je združenje posameznikov (Meek, 1995: 206). Bolj ko upoštevamo drugačnost posameznika boljši rezultat lahko posamezniki dosežejo v delovnem procesu, saj že vnaprej poznajo možne ovire, ki jih sedaj lahko uspešno obidejo. Naslednja aktivnost organiziranja je spoznavanje zahtev za izvajanje dela, ki je izhodišče za organizacijo dela posameznika. Vnaprej je treba

oceniti pričakovano izvedbo posameznika. Ocenjevanje izvedbe posameznika spodbuja zasnovo kriterijev za ocenjevanje izvedbe. Oceniti je potrebno proces dela, rezultat dela in motiv, ki posameznika spodbuja k stalnem napredovanju (Uršič, 2000: 40). Prav ocenjevanje omogoča nadzor nad posamezniki, nadzor nad organizacijo in njeno organizacijsko strukturo, kar pomeni primerjavo med doseženim končnim ali vmesnim stanjem in načrtovanim končnim ali vmesnim stanjem urejanja dela in poslovanja med zaposlenimi na vseh organizacijskih ravneh. Če želimo doseči želeno stanje v organizaciji in določen uspeh, je vedno potrebno vzpostaviti tudi dobre komunikacijske kanale in odnose med zaposlenimi. Kadarkoli v organizaciji naletimo na problem, ki bi onemogočal uspeh organizaciji, se je potrebno o njem pogovoriti in poiskati rešitev, ki jo sprejme večina zaposlenih (Uršič, 2000: 41). Dobre organizacijske rešitve so le tiste, do katerih pridejo zaposleni s skupno močjo in s soglasjem. Pogosto pa komunikacijski kanali niso dobro vzpostavljeni, kar se lahko opazi že iz same organizacijske strukture.

Skratka, pojem organizacija pomeni pojem za določeno urejenost poslovanja in dela v podjetju ter splošen pojem za podjetje oziroma za njegovo strukturo (Uršič, 2000: 38). Pojem organizacije torej lahko uporabljamo kot objekt dejavnosti, kot tisto, kar tvori institucijo (organizacija podjetja), kot dejavnost samo (podjetje, ustanova) in kot doseženo stanje (organiziranost). Najširše jo lahko definiramo kot relativno celoto sestavljeno iz delov in odnosov med deli in jasno razmejeno z okoljem. Nadalje so deli lahko sestavljeni iz podelov in odnosov med podeli (Kavčič, 1991: 13). Organizacija ima še šest drugih pomenov, ki predstavljajo osnovo mnogim definicijam organizacije. Torej imamo več definicij za organizacijo in ne samo eno, ki bi bila pravilna. Mnoge definicije se prelivajo z drugimi. V eni definiciji je tako moč najti elemente druge definicije, kar kaže na problematičnost pojma organizacije.

V samoupravnem sistemu je bilo z ustavo določeno, da je organizacija splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov. Organizacijo lahko razumemo tudi kot znanstveno disciplino, ki raziskuje pojave v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev na način, da oblikuje principe in metode njihove zgradbe in funkcioniranje. Prav tako organizacija označuje stanje v nekem podjetju, kar pomeni, da opredeljuje kvalitativno lastnost družbenih pojavov in odnosov v tem podjetju. Organizacijo predstavlja vsaka osebna ali družbena aktivnost. Slednja mora imeti

obvezno družbeni značaj, saj je ni mogoče opravljati izven družbe. Naslednji pomen organizacije ponavadi oblikuje organizacijo podjetja. V tem smislu je organizacija proces oblikovanja organizacijskega sistema, njegovega aktiviranja, vzdrževanja, delovanja in usmerjanja k ciljem, ki so mu postavljeni (Kukoleča v Lipičnik, 1994: 3). Najbolj uporabna definicija je definicija organizacije kot sistema, kjer organizacijo podjetja razumemo kot zgradbo različnih elementov. Organizacija je sestavljena iz naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo z namenom, da bi z delovanjem ustvarili osebne in družbene cilje. Obvezna sestavina vsake organizacije so ljudje. Iz tega sledi, da je organizacija tvorba, katero si je izmislil človek (Kukoleča v Lipičnik, 1994: 2). Izmislil si jo je, da bi uresničil tiste cilje in potrebe, ki jih sam brez organizacije ne bi mogel uresničiti. Človek je organizaciji vsilil pravila, po katerih se organizacije in njeni člani obnašajo. Pravila določajo zaposlenim v organizaciji naloge, ki jih morajo opravljati. Prav tako pa omogočijo smiselno organizacijo njihovega dela.

Danes besedo organizacija uporabljamo na tri načine:

- a) *Organizacija v pomenu subjekta*: V tem smislu je organizacija neko podjetje, inštitut, zavod, državna institucija. Ta pojem je zelo dobro definiral ameriški teoretik Rensis Likert. Zanj je »poslovna organizacija racionalna in zavestna stvaritev z jasno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in načrtanimi pojmi za doseganje tega namena. Temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi se čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilji« (Vila, 1994: 18).
- b) *Organizacija v pomenu organizacijskega procesa, katerega potek je definiran v določenem času*: Organizacijski proces je smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji. Njegovo uspešnost in učinkovitost je mogoče spremljati in meriti. Torej organizacijski proces določa funkcioniranje organizacije v vsakodnevem življenju (Vila, 1994: 19).
- c) *Organizacija v pomenu organizacijske strukture*: Treba je poudariti, da si mnogi napačno razlagajo organizacijsko strukturo, kajti le-ta ne predstavlja samo organizacijske sheme, temveč veliko več kot samo to. Kompleksnost, formalizacija in centralizacija so trije osnovni elementi organizacijske strukture. S kompleksnostjo opisujemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo. Pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb, ki jih grafično prikažemo z organizacijsko shemo. Iz organizacijske sheme je mogoče razbrati število organizacijskih ravni in širino organizacije. Drugi

element organizacijske strukture, formalizacija, definira organizacijske politike, nize postopkov in pravil. Centralizacija kot tretji element pa določa stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti organizacije z ozirom na planiranje in odločanje (Vila, 1994: 18).

Svojo pozornost raziskovanju bom zaradi zamejitve policy problema namenila organizaciji v pomenu organizacijske strukture. Organizacijsko strukturo je potrebno prilagajati na določene situacije in spremembe, saj organizacija ni nespremenljiva stvaritev (Vila, 1994: 20). Tako so se morale tudi organizacijske strukture ministrstev prilagoditi Zakonu o državni upravi.

Še preden si pogledamo pomen organizacijske strukture je potrebno omeniti, da se organizacije javnega sektorja razlikujejo od organizacij zasebnega sektorja. Ker ministrstva spadajo med organizacije javnega sektorja, bom na kratko podala glavne značilnosti le-teh organizacij.

4.2 ORGANIZACIJA JAVNEGA SEKTORJA

Organizacija javnega sektorja ima značilnosti, ki jo ločujejo od »navadnih organizacij«. Za svoje delovanje ima kompleksno okolje. Smoter njenega delovanja pa je, da obstaja za to, za kar je ustanovljena. Njena poslovna politika je bolj toga, njeno upravljanje pa najpogosteje centralizirano. Vodja oziroma menedžer organizacije v javnem sektorju deluje v bolj institucionaliziranem okolju, kjer so cilji delovanja normativno določeni. Cilji, ki jih organizacija v javnem sektorju zasleduje, so predvsem družbene narave in so cilji za javno dobro. Socialni in politični cilji pogosto nasprotujejo ekonomskim ciljem (Rus, 1994: 941). Organizaciji v javnem sektorju določajo cilje in programe drugi oziroma vladni organi, zato je toliko bolj ranljiva in občutljiva na zunanje vplive (Rus, 1994: 940). Osnovni cilji so podani že s podlago pri ustanovitvi, torej že z zakonom. Cilji so splošni, celo protislovni in izhajajo iz različnih področij (Rus, 1994: 941). Dolgoročnejših načrtov in ciljev ne morejo izvajati, ker jih prekinejo politične elite, ki se zamenjujejo ob volitvah (Rus, 1994: 940). Kljub temu se vodje javnih organizacij trudijo doseči cilje usmerjene k državljanom, ki pa so hkrati uravnoteženi s političnimi cilji (internet 4).

Organizacija javnega sektorja proizvaja dobrine, do katerih imajo enak dostop vsi uporabniki le-teh dobrin. Uporabniki imajo omogočen enak dostop tudi do storitev teh organizacij. Izključevanje posameznih skupin uporabnikov storitev ali dobrin torej ni mogoče. Prav tako takšna organizacija ne realizira specifičnih potreb uporabnikov (Rus, 1994: 941).

Naslednja značilnost organizacije v javnem sektorju je, da jo regulira vlada in le-ta v njej lahko izvaja prisilo. Ustanovljena je na osnovi zakonov ali drugih regulativ, ki določajo okvire delovanja takšne organizacije (Rus, 1994: 940). Zakoni prav tako določajo podlago za njeno organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura takšne organizacije se težko spremeni, vendar naj poudarim, da nobena organizacijska struktura ni popolnoma imuna na spremembe. Od časa do časa je potrebno proučiti organizacijo in ugotoviti, ali je potrebno organizacijo prilagoditi spremenjenim okoliščinam (Sadler, 1994: 157). Ko pride v organizaciji do sprememb, se le-te vplivajo na spremembe v njenih postopkih, sistemih, kulturi in organizacijski strukturi (Sadler, 1994: 19).

4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijski strukturi z drugimi besedami rečemo organizacijska zgradba in je nepogrešljiv organizacijski element vsake organizacije. S strukturo označujemo shemo organizacije, v kateri so razvidne vloge in odnosi med ljudmi. Določeni odnosi se vzpostavijo in razvijejo med nalogami in nosilci, ki naloge izvršujejo. To sta dve sestavini, ki sta z vidika organizacijske strukture pomembni (Lipičnik, 1994: 52). Tako se kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji pojavlja organizacijska struktura (Kavčič, 1991: 178). Organizacijska struktura je izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami oziroma deli organizacije (Kast, Rosenzweig v Kavčič, 1991: 176). Chandler jo je opredelil kot načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje (Chandler v Kavčič, 1991: 176). Naloge, nosilci nalog in njihovi medsebojni odnosi oblikujejo organizacijsko strukturo, ki omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje. Organizacijska struktura je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti (Lipičnik, 1994: 53) in če zagotavlja čiste, pretočne komunikacijske kanale (Sandler, 1994: 54).

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo cilji organizacije, ki določajo njene naloge. Za doseganje ciljev je potrebno izvršiti naloge organizacije. Na oblikovanje vplivajo tudi

številni cilji ter notranji in zunanji dejavniki. Ti dejavniki in cilji lahko povzročijo spremembe določeni organizacijski strukturi. Organizacijsko strukturo je potrebno ves čas prilagajati spremembam, kajti cilji in različni dejavniki organizacije se spreminjajo v prostoru in času (Lipičnik, 1994: 55). Torej je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev struktura organiziranosti (Ivanko, 2002b: 412).

Organizacijske strukture ne smejo biti statične, ampak se morajo prilagajati spremembam okolja. Staro organizacijsko strukturo spremenimo le, če nova obeta dovolj velike prednosti (Kavčič, 1991: 202). Pri oblikovanju strukture organiziranosti imajo organizacije skoraj proste roke. Edino pravilo, ki ga morajo upoštevati, je usklajenost organizacijske strukture z zakonskimi zahtevami (Ivanko, 2002b: 413).

Organizacijsko strukturo določajo tudi tri organizacijske ravni. To so strateška, taktična in operativna organizacijska raven. Strateška organizacijska raven pripada vodilnemu menedžmentu, taktična srednjemu menedžmentu in operativna izvedbenemu menedžmentu. Vse tri omenjene skupine menedžmenta imajo svoje sodelavce, ki so zadolženi za pripravo, obdelavo in analizo posameznih strokovnih področij. Rezultate dela posredujejo menedžmentu za odločanje. Iz tega sledi, da je organizacijska struktura celovit prikaz organizacijsko-menedžerskih odnosov med zaposlenimi na posamezni organizacijski ravni in med njimi. Odnosi med zaposlenimi na posamezni organizacijski ravni prikazujejo horizontalne povezave, medtem ko vertikalne povezave prikazujejo odnose med organizacijskimi ravnmi (Uršič, 2000: 40). Organizacijske ravni je mogoče razbrati tudi iz grafičnega prikaza organizacijske strukture, vendar je odvisno, kako natančen grafičen prikaz gledamo.

Razlikovati moramo formalno in neformalno organizacijsko strukturo. Na formalno organizacijo se nanaša formalna struktura, medtem ko neformalna struktura dopolnjuje organizacijsko funkcioniranje. Formalna organizacijska struktura je način prikaza, kako so različne naloge razdeljene med različne oddelke in zaposlene v organizaciji in kako so tako razdeljene naloge koordinirane. Prikazuje tudi odnose moči, položajev in hierarhije v organizaciji ter planirane in formalizirane politike in postopke. Ravno to omogoča usmerjanje aktivnosti in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Formalno strukturo predstavlja tudi vzorec formalnih odnosov in zadolžitev. Takšen vzorec najlažje ponazorimo z opisi delovnih nalog in organigramom (Kast, Rozenweig v Kavčič, 1991: 177). Stanonik neformalno obliko

strukture organiziranosti prikazuje s sociogrami, formalno obliko pa z organizacijskimi shemami – organigrami (Stanonik, 1996: 158).

4.4 ORGANIGRAM

Organigram je grafična ponazoritev strukture organiziranosti oziroma organizacijske strukture, s katerim prikazujemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v posamezni organizaciji (Ivanko, 2002b: 416). Organizacijska shema dejansko prikazuje strukturo organizacije (Vila, 1999: 19). Prikazani so odnosi med temeljnimi nalogami, poslovnimi funkcijami in njihovimi nosilci. Iz organigrama je možno razbrati področja različnih nalog, porazdelitev odgovornosti za določena področja dela, ravni menedžmenta oziroma upravljalno-vodstveno hierarhijo in linijo avtoritete. Organizacijska shema prikazuje, kako se deli celotne organizacije prilagajajo drug drugemu in v kakšnem razmerju so njihove naloge do celotne organizacije. Vsakdo, ki se znajde v težavah in ne ve, komu naj poroča in na koga naj se obrne, lahko le-to razbere iz organigrama. Prav tako takšna shema pomaga odkrivati podvajanje nalog v organizaciji. Poleg tega je treba opozoriti, da organizacijska shema ne pove vsega, kar bi želeli videti in vedeti. Tako ne moremo zaznati najpomembnejših komunikacijskih kanalov in ovir organizacije. Slabost organigrama se kaže tudi v nepravilnem zaznavanju zaposlenih glede svojega položaja in vpliva na svoje delo. Vpliv izhaja iz medsebojnih odnosov posameznih položajev v organizaciji (Ivanko, 2002b: 416). Grafično ni možno prikazati vseh formalnih in neformalnih odnosov, ki potekajo znotraj določene organizacije. Mogoče pa je v organigramu prikazati sestavne dele organizacije po različnih ravneh in formalne povezave med temi deli (Kavčič, 1991: 177). Prav tako je mogoče iz organigrama razbrati komunikacijske povezave in večinoma hierarhične odnose med sestavinami organizacije (Kavčič, 1991: 178).

Organigrami morajo biti grafično pregledni. Prav tako morajo jasno in nedvoumno izražati organizacijsko strukturo. Pravila za risanje organigramov niso strogo določena, vendar je moč opaziti podobnosti pri primerjavi različnih organigramov. Opazna je jasna podrejenost, nadrejenost, organizacijske ravni in imena organizacijskih enot. Pri risanju organigramov se je potrebno ogniti prenatrpanosti, ker lahko zamegli bistvo organigrama. V praksi so se oblikovno uveljavili trije načini prikazovanja organizacijskih struktur (Lipičnik, 1994: 57). Prvi način prikazovanja organizacijskih struktur imenujemo obešanka. Uporablja se

najpogosteje. Značilnost obešanke je, da posamezne nosilce povezuje z navpičnimi in vodoravnimi črtami. S tem nakazuje medsebojne odnose nosilcev. Pri takšni grafični podobi organizacijske strukture nastane problem nepreglednosti odnosov, ko se število nosilcev poveča (Lipičnik, 1994: 58). Obešanka zelo nazorno prikazuje hierarhijo v organizacijski strukturi. Slednje je tudi značilnost dežnikarice, drugega načina prikazovanja organizacijskih struktur. V tem primeru so odnosi med nosilci prikazani s poševnimi črtami izhajajoč vedno iz istega mesta. Na ta način hitro odkrijemo, kaj spada v okvir ene organizacijske enote. Kot tretji način prikazovanja organizacijske strukture uporabljamo krog, s katerim se izognimo preveč očitni hierarhični komponenti (Lipičnik, 1994: 59). Ni pomembno ali ministrstvo za svojo predstavitev organizacijske strukture uporabi obešanko, dežnikarico ali krog, temveč da takšna ponazoritev prikaže njihovo organizacijsko strukturo v čimbolj realni in splošni obliki ter da je mogoče iz nje razbrati organizacijsko avtoriteto.

Skozi organizacijsko avtoriteto lahko razberemo odnose, ki potekajo v organizaciji. Poznamo tri vrste organizacijskih avtoritet, med katere prištevamo linijsko avtoriteto, avtoriteto funkcij in štabno avtoriteto. Prvi tip avtoritete označuje linijsko, drugi tip funkcijsko in tretji štabno-linijsko organizacijsko strukturo (Vila, 1994: 183). V strokovni literaturi je možno zaslediti še več oblik organizacijskih struktur odvisno od avtorja in vidika, po katerem jih delimo. Linijska, funkcijska, štabno-linijska in interakcijska organizacijska struktura se delijo po vidiku ukazovanja, avtoritete, prenašanja navodil za delo ali načinu vodenja (Lipičnik, 1994: 70). Če upoštevamo drugi vidik, vidik centralizacije ali decentralizacije nalog v organizaciji, avtorji naštevajo različno število takšnih organizacijskih struktur. Lipičnik razlikuje pet osnovnih tipov organizacijske strukture, med katere šteje funkcijsko, produktno oziroma divizijsko, projektno, matrično obliko organiziranosti in dinamično mrežo. Ivanko našteva kar nekaj istih organizacijskih struktur, vendar omenja tudi nekatere druge, katerih Lipičnik ne obravnava. Z vidika centralizacije oziroma decentralizacije nalog v organizaciji Ivanko razlikuje funkcijsko, produktno oziroma divizijsko ali panožno, matrično, trapezoidno, mrežno oziroma virtualno in procesno strukturo organiziranosti. Poleg vseh že naštetih organizacijskih struktur poznamo še centralno, štabno, hibridno, kolegialno in amorfnó organizacijsko strukturo (glej prilogo B).

V diplomskem delu se bom osredotočila na oblike organizacijskih struktur po vidiku ukazovanja in po vidiku centralizacije, kot jih klasificira Lipičnik. Pri vidiku centralizacije bom opisala tudi procesno organiziranost strukture, saj nekateri avtorji menijo, da se

organizacijske strukture ministrstev približujejo prav slednji obliki. Omenjene oblike organiziranosti bom podrobneje opisala v naslednjem podpoglavju.

4.5 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Oblike organizacijskih struktur imajo številne skupne določnice in razlike. Nekatere oblike organizacijskih struktur se uporabljajo pogostejše druge redkeje, vendar ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in v vseh okoljih (Kavčič, 1991: 184).

V teoriji in praksi se za organizacije uporabljajo različne organizacijske oblike, ki so odvisne od različnih dejavnikov. Velikost organizacije, predmet poslovanja, ukazovanje in centralizacija so le nekateri od mnogih dejavnikov oziroma vidikov, ki omogočajo razlikovanje ene organizacijske oblike od druge organizacijske oblike. Poleg enostavnih in teoretično popolnih oblik, v praksi obstajajo tudi njihovi hibridi, ki prevladujejo. Popolne modele v praksi redko zasledimo, se jim pa približamo. Vsak model vsebuje vse vidike, po katerih je mogoče deliti organizacijske strukture. Funkcijska organizacijska struktura je največkrat lahko tudi linijska ali linijsko-štabna, projektna in matrična sta običajno funkcionalni organizacijski strukturi. Vse pa je odvisno od konstruktorja organizacijskih struktur, namreč kako bo kombiniral vidike pri postavljanju organizacijskih struktur (Lipičnik, 1994: 71). Dejansko število oblik organizacijskih struktur se povečuje z različnimi kombinacijam.

4.5.1 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PO VIDIKU UKAZOVANJA⁵

Načelo ukazovanja, avtoritete, prenašanja navodil za delo oziroma način vodenja so pomembne prvine strukture organiziranosti. Z vidika organiziranja sta pomembna predvsem načelo ukazovanja in avtoriteta. V okviru avtoritete je pomembna zakonita avtoriteta, ki temelji na normativnih pravilih in na pravici vodje, da deluje in ukazuje po danih pravilih. Vodje izvajajo svojo avtoriteto z delovanjem, sprejemanjem raznih odločitev in ukazovanjem

⁵ Organizacijske strukture po vidiku ukazovanja si bralec lahko ogleda v prilogi B.

zaposlenim (Ivanko, 1994b: 435). Vsak zaposleni mora vedeti, kdo mu ukazuje, kajti s tem ve, komu mora poročati o svojem delu (Ivanko, 1994b: 434).

4.5.1.1 Linijska organizacijska struktura

Linijska organizacijska struktura prikazuje, kdo je komu nadrejen ali podrejen in na kateri organizacijski ravni se kateri oddelek nahaja (Vila, 1994: 184). Pri linijski organizacijski strukturi gre za pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanje s strani podrejenega. Ta struktura določa enostaven, direkten odnos, ki teče linijsko od najvišje do najnižje ravni v organizaciji. Pogosto se takšni povezavi reče linija ukazovanja, saj poteka od zgoraj navzdol. S tem se doseže enotno ukazovanje (Vila, 1994: 183). Hkrati se zelo jasno poudari hierarhične odnose med ravnmi v organizaciji (Kavčič, 1991: 193).

Vodje omenjene organizacije imenujemo linijski vodilni podjetja. Vodje oddelkov so polno odgovorni za pravilno delovanje celotnega oddelka. Vodenje v linijski organizacijski strukturi z naraščanjem kompleksnosti nalog postaja vse manj učinkovito (Lipičnik, 1994: 70).

4.5.1.2 Funkcijska organizacijska struktura

Linijsko organizacijsko strukturo je zamenjala funkcijska organizacijska struktura, katere značilnost je avtoriteta funkcij. To je pravica zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih postopkov, kateri niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije, ki postavlja zahteve (Boone in Kurtz v Vila, 1994: 186). V takšni organizacijski strukturi so oddelki in službe porazdeljeni v skupine glede na osnovne funkcije podjetja (Vila, 1994: 187). Število teh funkcij⁶ je različno, odvisno od avtorja, ki jih opredeli (Kavčič, 1991: 186).

4.5.1.3 Štabno-linijska organizacijska struktura

Nekatere prvine linijske in funkcijske organizacijske strukture združuje štabno-linijska organizacijska struktura (Lipičnik, 1994: 71). Zanj sta značilna linijski vodja in štabna

⁶ Najpogosteje avtorji med osnovne funkcije štejejo marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo in kadrovanje (Vila, 1994).

avtoriteta. Štabna avtoriteta igra vlogo svetovalca. Iz te strukture sta razvidna dva štabna organa. Prvi je osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu z določenimi specialističnimi znanji. V takšni vlogi lahko nastopa oseba ali manjša služba, ki je svetovalec določenega vodilnega v podjetju. Osebni štabni organ izdeluje določene analize, študije in poročila, ki se lahko uporabijo pri določenih funkcijah ali v oddelkih, odvisno od odločitve vodilnega. Drugi štabni organ so specializirani štabni organi. Le-ti so ponavadi oddelki ali službe različnih velikosti in specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti. Uporablja jih v večini primerov celotna organizacija (Vila, 1994: 185). Ti oddelki ali službe po potrebi zagotavljajo strokovno svetovanje glede na svoje znanje komurkoli znotraj podjetja (Vila, 1994: 186). Med linijskimi vodilnimi in štabnimi organi lahko prihaja do konfliktov ali nerazumevanj. Konflikti še posebno pridejo do izraza, kadar imata linijsko vodstvo in štabni organ različne poglede na celotno organizacijo, različne cilje in različno strokovno izobrazbo. Za uspešno funkcioniranje so med njima potrebni kompromisi in soglasja. Linijski vodja mora štabni organ dobro in pravilno informirati o težavah, kjer potrebuje pomoč štabnega organa. Le-ta pa mu mora zagotoviti pomoč in nasvete. Štabni organi se morajo potruditi, da linijsko vodstvo sprejme njihova priporočila kot dobre, primerne in sprejemljive rešitve za potrebne akcije. Hkrati morajo biti linijski vodje naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije (Hodgetts v Vila, 1994: 186).

4.5.1.4 Interakcijska organizacijska struktura

Pomanjkljivosti linijske, funkcijske in štabno-linijske organizacijske strukture so povzročile nastanek interakcijske organizacijske strukture, s katero so hoteli odpraviti njihove pomanjkljivosti. Za takšno strukturo je značilno vključevanje in sodelovanje vseh organizacijskih subjektov v vodstveni proces (Lipičnik, 1994: 71).

4.5.2 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PO VIDIKU CENTRALIZACIJE ALI DECENTRALIZACIJE⁷

Pri oblikovanju organizacijske strukture je poleg vidika ukazovanja pomemben tudi vidik centralizacije ali decentralizacije. Določeno stopnjo koncentracije odločanja na vrhu organizacije pojmujemo centralizacija. Odločanje je lahko po eni strani skoncentrirano pri eni

⁷ Organizacijske strukture po vidiku centralizacije si lahko bralec ogleda v prilogi B.

osebi ali po drugi strani v neki organizacijski enoti nekje pri vrhu vodenja podjetja (Vila, 1994: 180). Centralizacija določa, da se nekaj dogaja na enem mestu oziroma enem centru, medtem ko je decentralizacija njeno nasprotje. V okviru decentralizacije se ista naloga opravlja na več mestih (Lipičnik, 1994: 59). O decentralizaciji torej govorimo, ko je avtoriteta odločanja delegirana nižjim ravnam (Vila, 1994: 181). Centralizacija in decentralizacija nakazujeta, kje v organizaciji se sprejemajo odločitve. Treba je opozoriti, da nista absolutni, kar pomeni, da noben menedžer ne sprejema vseh odločitev sam, čeprav je pristojnost popolnoma centralizirana. Se pravi lahko govorimo le o stopnjah centralizacije in decentralizacije (Ivanko, 2002b: 436). Decentralizacija prinaša s seboj nekatere prednosti. Ob upoštevanju načela decentralizacije je menedžerjem dovoljeno razvijati svoje plane in strategije. Vsakodnevne odločitve lahko sprejemajo tudi nižje ravni menedžmenta in ne samo najvišja raven. Decentralizacija razvija konceptualna znanja za menedžerje na nižjih ravneh, kar povzroča večjo odgovornost nižjih menedžerjev. Nižji menedžerji imajo tudi boljše informacije kot menedžerji višjih ravni, saj so bližje dogajanju. To jim omogoča hitreje sprejemati boljše odločitve. Vse skupaj pa omogoča zdravo in v dosežke usmerjeno ozračje med menedžerji (Ivanko, 2002b: 437). Načelo decentralizacije odseva vedno večjo avtonomijo, svobodo posameznikov in delovnih skupin v organizaciji. Prednosti načela decentralizacije pa so ponavadi pomanjkljivosti centralizacije. Centralizacija povzroča specializacijo in ugodno vpliva na stroške. Glede na spremembe okolja pri strukturiranju ni tako pomembna centralizacija kot je decentralizacija (Lipičnik, 1994: 59). Čas močno centraliziranih podjetij je že preteklost. V praksi je mogoče zaslediti trend decentralizacije podjetij (Vila, 1994: 182).

4.5.2.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana struktura, saj se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom (Ivanko, 2002b: 418). Znotraj takšne strukture se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša struktura organiziranosti (Lipičnik, 1994: 60). Uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Sedaj se uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih (Ivanko, 2002b: 418). Značilna je tudi za velika podjetja v državah v razvoju (Ivanko, 2002b: 419).

Prednost takšne organiziranosti je v njeni racionalnosti. Naloge iste funkcije se opravljajo v enem prostoru (Lipičnik, 1994: 60). Ker se naloge opravljajo pod vodstvom enega vodje, se zmanjšajo stroški, povečuje specializacija in profesionalizacija ljudi. Primerna je predvsem za organizacije, ki delujejo v stabilnem okolju (Ivanko, 2002b: 418). Organizacijam omogoča njeno preglednost. Prav tako zagotavlja jasno definiranje moči, statusa in ugleda, oblikuje enotnost nastopanja navzven in omogoča enostavno usposabljanje zaposlenih in intenziven razvoj funkcije (Kavčič, 1991: 187). Njena slabost je, da ni prilagodljiva na spremembe. V takšni organizaciji poteka komuniciranje počasi. Naslednja slabost je, da se rezultati razvojnega dela težko prenašajo v proizvodnjo (Ivanko, 2002b: 418). Slabosti so se začele postopoma odpravljati, ko so se izoblikovale štabne enote na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve in pomagajo vodji, vendar nimajo pravice odločanja, le-ta je izključno pravica vodje (Ivanko, 2002b: 419).

4.5.2.2 Divizijska (produktna) organizacijska struktura

Znatno bolj prilagodljiva in fleksibilnejša od funkcijske je divizijska organizacijska struktura. Slednja ima decentralizirano organizacijsko zgradbo. Posamezne funkcije so organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj organizacije (Lipičnik, 1994: 61). Osnova za organiziranje funkcij je program proizvodnje. V bistvu velika podjetja razdelimo po načelu federalne decentralizacije na manjše število manjših podjetij, ki izvršujejo proizvodni program. Pri tem je upoštevano načelo avtonomne decentralizacije ob ne prisilni integraciji skupnih funkcij (Ivanko, 2002b: 419). Decentralizirano je tudi odločanje, kajti vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa (Lipičnik, 1994: 62). To pa ne pomeni, da so vse funkcije znotraj divizijske organizacijske strukture organizirane decentralizirano. Na skupni ravni obstajajo tudi funkcije, ki so skupne za vse programe (Lipičnik, 1994: 63).

Divizijska organizacijska struktura ima še dve sorodni imeni, produktna in panožna organizacijska struktura. Panožna je organizirana po panogah, produktna pa po posameznih sklopih proizvodov, produktov oziroma storitev, ki jih organizacija zagotavlja. Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz divizij. To so avtonomne enote, ki vsaka zase poslujejo samostojno ali skoraj popolnoma samostojno ter imajo lahko popolnoma različna delovna področja. Vsaka divizija ima svoj lasten razvoj, poslovno strategijo in lasten nastop na trgu. V takšni organizaciji je vodstvo odgovorno za uspeh (Vila, 1994: 188). Vodstvo daje

divizijam samo usmeritve in okvirno definira dolgoročne strateške cilje posameznih divizij. Prav tako zagotavlja potrebna izredna finančna sredstva in ugotavlja dobičkonosnost podjetja kot celote in posameznih divizij. V omenjeni organizacijski strukturi lahko prihaja do prekrivanja in podvajanja na poslovnem področju, kar pa je slabost takšne organizacije (Vila, 1994: 189). Naslednja pomanjkljivost je v prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med programi se lahko razvije prevelika tekmovalnost, ki lahko škodi celotni organizaciji. Potrebno je, da divizija deluje ena z drugo in ne ena proti drugi (Lipičnik, 1994: 62).

Eden izmed razlogov za nastanek takšne organizacije je preveliko podjetje in posledično njegovo težavno upravljanje. Obstajajo še drugi razlogi, kot so nudenje blaga ali storitev različnim uporabnikom, različnost proizvodov in geografska oddaljenost. Takšne organizacije lahko poimenujemo tudi konglomerati (Vila, 1994: 188).

Znotraj divizijske organizacije so oblikovani profitni centri, ki predstavljajo delovno celoto. Profitni centri omogočajo merjenje in vrednotenje vseh vložkov in vseh dobljenih rezultatov. Vodstvo profitnega centra je pri organiziranju dela in poslovanja avtonomno. Pomembno vlogo odigrajo pri stroških in prihodkih organizacije, za katere so tudi odgovorni. Vodstvo profitnega centra ves čas teži k doseganju profita. Le-tega doseže s prilagajanjem svoje organizacije glede na zahteve notranjega ali zunanjega okolja. S strategijo dela in razvoja celotne organizacije se usklajuje kratkoročna usmerjenost vodstva profitnega centra (Lipičnik, 1994: 63).

4.5.2.3 Matrična organizacijska struktura

V 70. letih se je razvila organizacijska struktura, ki je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Snovalci te organizacijske strukture so predvidevali, da bo hitro zamenjala divizijsko organizacijsko zgradbo, vendar se to dejansko ni zgodilo. Njeno uveljavljanje poteka še danes zelo počasi. Uveljavila se je na posameznih področjih, še posebej v projektih oziroma projektnih organizacijah in organizacijah heterogenega proizvodnega sestava srednjega obsega, ni pa se uspešno uveljavila v velikih podjetjih razvitih industrijskih držav (Ivanko, 2002b: 422).

Matrična organizacijska zgradba je podobna projektni organizacijski strukturi. Vendar se razlikujeta v tem, da zaposleni na projektu delajo po potrebi. V takšni organizaciji se menjavata dva načina dela, delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Lahko se zgodi, da sta oba načina dela uporabljena v okviru istega delovnega dne. Posledično velja, da je zaposleni odgovoren dvema vodjema. Prav tako takšna oblika organiziranosti zahteva timsko delovanje organizacije. Timsko delo je dolgotrajen proces. Vsakdo ni primeren za timsko delo, zato je potrebno usposabljanje ljudi za takšno delovanje. Zaradi neznanja timskega dela povzroča matrična organizacija številna nasprotja (Lipičnik, 1994: 67). Za uspešno delovanje matrične organizacijske strukture je potrebna visoka zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev. V vsaki organizaciji so pristojnosti zaposlenih omejene in tudi v tej organizaciji ni nič drugače. Le, da v tem primeru njihove pristojnosti in odgovornosti v organizaciji niso natančno opredeljene. Odnosi med zaposlenimi temeljijo na enakopravnosti (Lipičnik, 1994: 68).

Številni teoretiki dokazujejo prednosti matrične organizacije, medtem ko organizacijski praktiki dokazujejo njene pomanjkljivosti. Slabosti vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih in odgovornostih. Kritiki navajajo, da takšna organizacijska struktura ni prinesla nič novega, saj so v njej vključeni vsi tisti elementi, ki so prisotni že v drugih organizacijskih strukturah. Prednosti matrične organizacije se zlasti kažejo v omogočanju večje mobilnosti ljudi (Lipičnik, 1994: 67).

4.5.2.4 Dinamična mreža

Vedno bolj se uporablja nova organizacijska struktura, ki ji pravimo dinamična mreža⁸. Gre za strukturo, ki je nevidna, vendar se jo grafično lahko nariše. Njena nevidnost je v tem, da se konstruktorji, proizvajalci, delovna sila in trgovci povezujejo preko računalnika, se pravi nevidno. Takšna organizacijska struktura prinaša s seboj tako prednosti kot slabosti, čeprav na prvi pogled ni videti tako. Prednost takšnega povezovanja je v njegovi prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh ter poslovni uspešnosti. Dinamična mreža omogoča zbrati toliko znanja kot ga v eni organizaciji nikoli ne bi mogli

⁸ Svojsko obliko mrežne strukture organiziranosti poda Ivanko v knjigi Management: nova znanja za uspeh, in sicer virtualno organiziranost podjetja (Ivanko, 2002b: 426).

(Lipičnik, 1994: 69). Tej organizaciji državne meje niso ovira. Obstaja bojazen, da organizacija ne bi obvladovala vsega dogajanja in prostora delovanja (Lipičnik, 1994: 70).

V dinamični mreži prevladuje dogovarjanje o prevzemu posameznih aktivnosti med sodelavci. Dobro vzpostavljeni odnosi med sodelavci so temelj dinamične mreže. Brez dobrega razumevanja med partnerji, sodelavci lahko dinamična mreža razpade. Celotna mreža lahko propade tudi, če en partner začne delati za konkurenco. S tem razvrednoti delo svojih sodelavcev, čeprav so le-ti svoje opravili na najvišji kvalitetni ravni. Predpogoj za ustanavljanje dinamičnih mrež so dobri, zaupanja vredni medsebojni odnosi vseh, ki so vanjo povezani (ibid.).

4.5.2.5 Projektna organizacijska struktura

Veliko bolj znana kot dinamična mreža je projektna organizacijska struktura, katere sestavni del je projekt. Projekt je planirana naloga, ki jo je treba izvršiti v določenem časovnem roku. Običajno je enkraten, neponovljiv, vsaj ne v enaki obliki. Obstajajo organizacije, ki so v svoji normalni funkciji projektno zasnovane. Gradbena podjetja so primer takšne organizacije. Mnogo organizacij, morda celo večina, ni takšnega tipa (Vila, 1994: 189). Treba pa je poudariti, da gre razvoj vedno bolj k projektnemu organiziranju, saj je pri takšni obliki organizacije lahko prisotna večja participacija zaposlenih. Tako se nekatere organizacije za določene naloge občasno poslužujejo projektnega dela. V odvisnosti od pomena in cilja projekta za organizacijo se oblikuje posebna projektna skupina, ki ima nalogo dokončati projekt v sprejetem pogodbenem časovnem roku, v določeni kvaliteti, v okviru načrtovanih stroškov in v skladu z zahtevami naročnika. Takšen tip organizacije torej imenujemo projektna organizacija. Njena stopnja neodvisnosti od ostale organizacije podjetja je lahko večja ali manjša ali povsem neodvisna od ostale organizacije podjetja (Vila, 1994: 190).

Projektna organizacija zahteva visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti. Primerna je za izvedbo enkratnih nalog. Naloge, ki pripeljejo do zaključka projekta, dobijo ljudje iz različni oddelkov. Ljudje zaposleni na projektu so odgovorni vodji projekta, ki je odgovoren za izvršitev projekta ob določenem roku, pri določenih stroških. Prav tako so vodje projekta odgovorni za sodelovanje z naročniki projekta, za stroške in dobiček. Vodji projekta so podrejeni vsi strokovni sodelavci in delavci, ki sodelujejo pri

realizaciji projekta. Po zaključenem projektu so ljudje ponovno dodeljeni matičnim oddelkom ali pa jih razporedijo na drug projekt (Lipičnik, 1994: 64).

Če povzamem, so temeljne značilnosti projektne organizacije usmerjenost k nalogam, sistemska usmerjenost, časovna razporeditvena usmerjenost, stroškovna odgovornost, organizacija z omejenim časom trajanja, dinamičnost, interdisciplinarno timsko delo, posebnost položaja znotraj organizacije, dvojni značaj in storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati organizacija (Lipičnik, 1994: 64-65). Takšna organizacija prinaša s seboj tako prednosti kot slabosti. Prednosti so, da je projekt natančno načrtovan, usklajen in nadzorovan, za realizacijo dejavnosti skrbi projektni organ, projektni riziko se zmanjša, zagotovi se izvrševanje projektnih ciljev, vse informacije se zbira in vrednoti centralno, zagotovi se odgovornost partnerjev za pogodbene pristojnosti, poveča se motiviranost zaposlenih in omogoča razvoj in izbiro bodočih vodij na podlagi doseženih rezultatov. Pojavljajo pa se tudi določeni problemi, kot so nevarnost vodstvene hipertrofije, nevarnost prevelikega pričakovanja projektnih vodij, nasprotja med projektno usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov ter nestalnost članov projektnega tima (Lipičnik, 1994: 66). Z vsakim novim projektom pa se pokažejo novi problemi, ki jih je potrebno razrešiti, če želimo priti do dobrih rezultatov.

4.5.2.6 Procesna organizacijska struktura

Tako kot projektna organizacijska struktura je tudi procesna organizacijska struktura sodobnejša oblika, ki ji strokovnjaki napovedujejo razcvet v prihodnosti (Ivanko, 2002b: 429). Galbraith vidi procesno organizacijsko strukturo kot alternativo funkcijski organizacijski strukturi (Galbraith, 1995: 38). Procesna struktura ima tri organizacijske ravni. Prvo raven predstavljajo vršni vodja (generalni menedžer), drugo vodje procesov in tretjo timi znotraj procesov. Zanja je značilna vodoravna organiziranost. V tej strukturi so procesi oblikovani tako, da vsebujejo vse specialnosti, ki omogočajo samostojno delovanje (Ivanko, 2002b: 429). Procesi, procesni timi in drugi udeleženci procesa oblikujejo procesno organizacijsko strukturo (Ivanko, 2002b: 431). Značilnost procesne strukture so specialisti. To so strokovnjaki, ki imajo status štabnih organov. V proizvodnih in storitvenih organizacijah ločimo dve vrsti procesov in procesnih timov, in sicer proizvodne procese, v katerih izdelujemo končne izdelke ali storitve in druge organizacijske procese (Ivanko, 2002b: 430).

Procesna organiziranost s seboj prinaša tudi nezaželene posledice. Ena izmed takšnih posledic je zmanjšanje števila ravni, kjer se najprej izgubi srednji menedžment. S tem povzročimo odpuščanje srednjih menedžerjev. Manjše potrebe po zaposlenih v pisarnah ali delavnicah povzroča tudi pregrupiranje in združevanje nalog in poslov. Z odpuščanjem delavcev pa negativno vplivamo na stopnjo zaposlenosti. Tako povečanje ekonomičnosti organizacije povzroča probleme za vso družbo. Ker v procesni organizacijski strukturi ni več hierarhične organiziranosti, napredovanje po hierarhični lestvici ni več možno. Za motiviranje delavcev se je potrebno posluževati drugega načina nagrajevanja. Takšna organizacija zahteva uspešno vodstvo na vrhu organizacije (Ivanko, 2002b: 432).

4.6 ORGANIZACIJA MINISTRSTEV

Ministrstva so del državne uprave. Le-ta predstavlja izvršilno vejo oblasti. Ministrstva so ustanovljena za izvajanje določenih nalog, ki jim jih predpiše vlada. Njihovo delo poteka po pravilih stroke (ZDU-1, 3. člen). Vsako ministrstvo ima zakonsko opredeljena osnovna delovna področja, iz katerih so razvidne njihove naloge. Področja in naloge⁹, ki jih pokrivajo so od ministrstva do ministrstva različna.

Že ustava v 114. členu določa, da organizacijo ministrstev posebej ureja zakon. Podrobneje pa organizacijo ministrstev ureja uredba, in sicer Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Virant, 1998: 92). Tako je zakonsko določeno, da minister skupaj z vlado določi skupne temelje za notranjo organizacijo ministrstev (ZDU-1, 27. člen).

Vsa ministrstva imajo določene skupne značilnosti. Pri vsakem ministrstvu je mogoče zaslediti podobno organizacijsko strukturo. Ministrstvo vodi predstojnik danega ministrstva, ki ga imenujemo minister ali ministrica.¹⁰ Minister je tisti, ki v javnosti predstavlja ministrstvo kot organizacijo (ZDU-1, 16. člen). V njegovo podporo je ustanovljen strokovni svet oziroma kabinet ministra, ki ga vodi njegov vodja. Kabinet ministra ima vlogo svetovalca ministru. Ta organ lahko poimenujemo štabni organ, saj opravlja naloge in študije, ki so v

⁹ Naloge in področja ministrstev so izčrpno napisane v Zakonu o državni upravi objavljenem v Uradnem listu številka 52/2002 in na internetni strani <http://www.gov.si/vrs/slo/ministrstva/ministrstva.html>.

¹⁰ V nadaljevanju bom uporabljala le moško obliko, torej minister.

pomoč ministru. Naslednji organ, ki pomaga ministru, je sekretariat generalnega sekretarja ali sekretarke, ki ga vodi generalni sekretar. Za svoje delo je tako odgovoren ministru. Ministru so odgovorni tudi generalni direktorji ali direktorice, ki vodijo upravno in strokovno delo na zaokroženem delovnem področju znotraj ministrstva (ZDU-1, 18. člen). To je novost, ki jo vpeljuje v ministrstva Zakon o državni upravi.

Poleg vseh zgoraj naštetih značilnosti, bodo imela po novem zakonu, Zakonu o državni upravi, vsa ministrstva enega državnega sekretarja ali sekretarko. Do izvolitve nove vlade (november 2004) bo na ministrstvih ostalo zaposlenih toliko državnih sekretarjev, kolikor jih je določila sedanja vlada. Število državnih sekretarjev je odvisno od posameznega ministrstva in področja, ki ga le-to pokriva. V bodoče bo imel državni sekretar status funkcionarja, ki ga imenuje in razrešuje vlada na predlog ministra, kateremu pripada. Funkcija mu lahko tudi preneha z dnem prenehanja funkcije ministru (ZDU-1, 17. člen).

Nekatera ministrstva imajo v organizacijski sestavi nekatere službe, urade in organe, ki jih druga nimajo, kar je odvisno od področja, ki ga ministrstva pokrivajo. Se pravi, da so opazne tudi razlike med organizacijskimi sestavami ministrstev. Ministrstvo za informacijsko družbo tako med svojo organizacijsko sestavo prišteva Službo za mednarodno sodelovanje, Ministrstvo za obrambo pa Službo za protokol, Službo za organizacijo in kadre, Pravno službo, Službo za splošne zadeve, Službo za publicistiko, urade (Urad za obrambno politiko, Urad za obrambne zadeve, Urad za logistiko), Upravo za obrambo z izpostavami, Notranje revizijsko službo in Obveščevalno-varnostno službo. Ministrstvo za zunanje zadeve pa ima v okviru svoje organizacijske sestave ustanovljeno Diplomatsko akademijo (internet 3).

Vsako ministrstvo ima ustanovljenih tudi nekaj organov v sestavi, ki jih vodi direktor ali direktorica (ZDU-1, 22. člen). Naloge organa v sestavi so povezane s finančnim načrtom in s programom dela, ki ga sprejme minister na predlog direktorja (ZDU-1, 23. člen). Organe v sestavi ministrstva neposredno ne uvrščajo v svojo organizacijsko sestavo in so nekakšna posebnost ministrstev. Prav tako je pri Ministrstvu za gospodarstvo opazna posebnost, in sicer institucije, ki so vezane na področje dela ministrstva. Teh institucij je pet. Mednje se prišteva Zavod Republike Slovenije za blagovne rezerve, Zavod Republike Slovenije za obvezne rezerve nafte in njenih derivatov, Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Slovenska turistična organizacija in Javni sklad za razvoj malega gospodarstva (internet 3).

4.6.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MINISTRSTEV

Ministrstva so morala prilagoditi svojo organizacijsko strukturo novim zakonskim zahtevam in Uredbi o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih do 30. septembra 2003. Do tega datuma vsa ministrstva niso imela pripravljenih novih organizacijskih struktur. Na moje prošnje ministrstvom, da bi dobila njihov organigram, se jih je večina odzvala, le Ministrstvo za notranje zadeve ne. Ministrstva so organigrame poslala po elektronski pošti, po kateri sem prejela še stare organizacijske strukture ministrstev (glej prilogo A). Ker pa je bila že sprejeta nova zakonodaja (Zakon o državni upravi in že omenjena Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih), katera določa notranjo organizacijo ministrstev, se bom v nadaljevanju pri določanju oblike organizacijske strukture ministrstev opirala na novejša določbe, ki so začele učinkovati s 1. januarjem 2004. Treba je opozoriti, da določeni členi Zakona o državni upravi začnejo veljati šele z izvolitvijo nove vlade, torej z novembrom 2004.

Organizacijska struktura ministrstev je sestavljena iz organizacijskih enot, kot so kabinet ministra, direktorati, sekretariati, uradi, sektorji, oddelki, centri, službe in glavna pisarna (9. člen)¹¹. V ministrstvu se oblikuje kabinet v podporo ministru. Kabinet opravlja strokovne, svetovalne, organizacijske, koordinativne in administrativno-tehnične naloge. Vodja kabineta je za svoje delo odgovoren svojemu nadrejenemu - ministru (10. člen).

Na zaokroženem delovnem področju znotraj ministrstev se za izvajanje upravnih nalog oblikujejo direktorati (12. člen). V direktoratu se lahko nadalje oblikujejo sektor, oddelek in urad. Za ustanovitev omenjenih organizacijskih enot je potrebna izpolnitev določenega pogoja, kot je število delovnih mest (glej 14. člen).

Za opravljanje spremljajočih, metodoloških, strokovno tehničnih in podobnih nalog se oblikuje sekretariat. Takšne naloge se izvajajo na področju organizacije ministrstva, stikov z javnostim, protokolarnih zadev, finančnega in materialnega poslovanja, strateškega

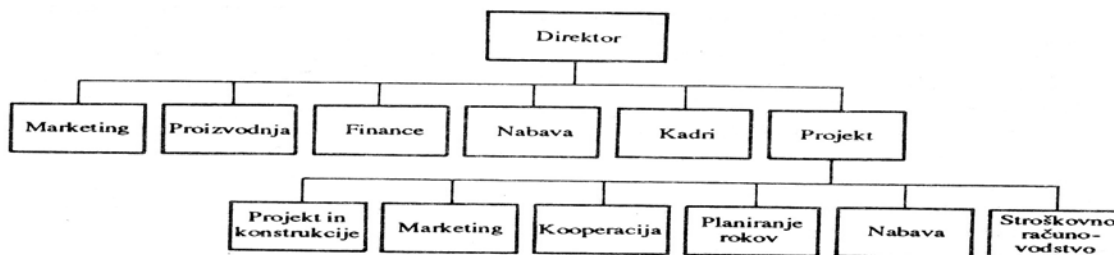
¹¹ V tem podglavju so vsi členi povzeti po Uredbi o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih objavljenih v Uradnem listu Republike Slovenije v številki 58/03.

načrtovanja in programiranja dela, upravljanja s kadrovskimi viri, upravljanja odnosov z uporabniki, poslovanja z dokumentarnim gradivom, upravljanja kakovosti, informatike in pravnih zadev (15. člen). Znotraj sekretariata se za izvajanje posameznih vrst strokovno-tehničnih, organizacijskih in drugih spremljajočih nalog oblikuje služba ali center. Nadalje se lahko v službi ali centru oblikujejo oddelki. V sekretariatu se lahko oblikuje tudi glavna pisarna, ki opravlja naloge poslovanja z dokumentarnim gradivom, nalog vložišča ter nalog sprejemne in informacijske pisarne. Izjemoma se v sekretariatu oblikujejo tudi uradi (17. člen).

V ministrstvih in direktoratu ali sekretariatu je mogoče ustanoviti projektno enoto za izvedbo določenega strokovnega projekta. Časovno trajanje projektne enote je omejeno na čas trajanja projekta (23. člen). Za določen projekt generalni direktor ali predstojnik z aktom ustanovi projektno skupino. V aktu o ustanovitvi projektne skupine so določeni vsi pogoji, da lahko projektno delo steče. Z njim se določi sestava, naloge, roki za izvedbo nalog, sredstva in drugi pogoji (39. člen). Pri izvedbi najzahtevnejših projektnih del minister ustanovi strokovni svet, ki projektni skupini ponuja strokovno pomoč. Minister je tisti, ki vodi delo strokovnega sveta (41. člen).

Tako lahko ugotovimo, da je z vidika centralizacije za ministrstva značilna projektna organizacijska struktura (glej sliko 3.6.1.1), vendar le začasno, to je za določen rok. Ko je projekt zaključen, delavci niso več člani projekta, pač pa se posvetijo delu, ki ga ponavadi opravljajo. Kot je za projektno organizacijo značilno, so člani projekta odgovorni vodji projekta oziroma vodji projektne skupine. Tako je tudi v ministrstvih, vendar so uslužbenci ministrstva, ki začasno delajo na projektu, odgovorni tudi predstojniku organa, v katerem delajo (39. člen).

Slika 3.6.1.1: Projektna organizacijska struktura

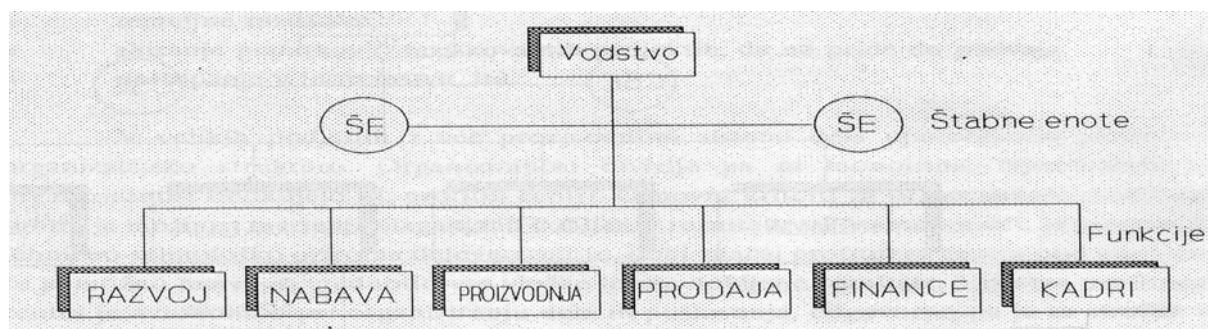


Vir: Vila, Antun (1994): Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj.

*Opomba: direktor = minister

Po analizi organizacijskih struktur ministrstev in zakonodaje bi lahko trdila, da imajo ministrstva z vidika centralizacije poleg projektne organizacijske strukture, ki je le začasna, v osnovi funkcijsko organizacijsko strukturo (glej sliko 3.6.1.2) . V to me je prepričala njihova notranja organiziranost po funkcijah oziroma nalogah. Prav tako ima vsako ministrstvo ustanovljene štabne organe, med katere prištevamo kabinet ministra, generalnega sekretarja in strokovni svet. Vsi ministru pomagajo s svojim znanjem in mu tudi svetujejo. Največjo moč ima tako v rokah minister, ki je postavljen prav na vrh organizacijske sheme. Minister je del vodilnega menedžmenta in deluje na strateški ravni. Vodje organizacijskih enot predstavljajo taktično raven, medtem ko na operativni ravni delujejo uslužbenci ministrstev. Uslužbenci so na najnižji organizacijski ravni podrejeni ministru in izpolnjujejo njegova navodila. V ministrstvih je mogoče zaslediti hierarhijo med zaposlenimi v ministrstvih. Hierarhija znotraj ministrstva je zakonsko opredeljena. Prav tako hierarhija nakazuje komunikacijsko pot med vsemi zaposlenimi v ministrstvu. Če bi želela videti, kako poteka komunikacija, bi bilo potrebno izvesti manjšo raziskavo, ki bi vključevala tako ministre kot ostale uslužbence v ministrstvih. Na ta način bi dobila objektivne podatke. Ker takšne raziskave nisem opravila, ne morem trditi ali komunikacija znotraj ministrstev poteka počasi ali hitro. Na podlagi zakonodaje lahko ugotovimo le, da komunikacija poteka v obe smeri, in sicer od spodaj navzgor (ko uslužbenci in vodje organizacijskih enot ministru posredujejo poročila o delu itd.) in od zgoraj navzdol (ko minister daje napotke svojim uslužbencem in vodjem organizacijskih enot itd.). Ugotovljeno so potrdili tudi ministri, ko so odgovarjali na vprašanja, ki bodo predstavljena v podpoglavju Empirični del, ki je del poglavja Vodenje. Iz komunikacijske poti in hierarhije je opazno jasno definiranje moči. Z največjo močjo razpolaga minister, nato z vsako organizacijsko ravno moč zaposlenih pada.

Slika 3.6.1.2: Funkcijska organizacijska struktura



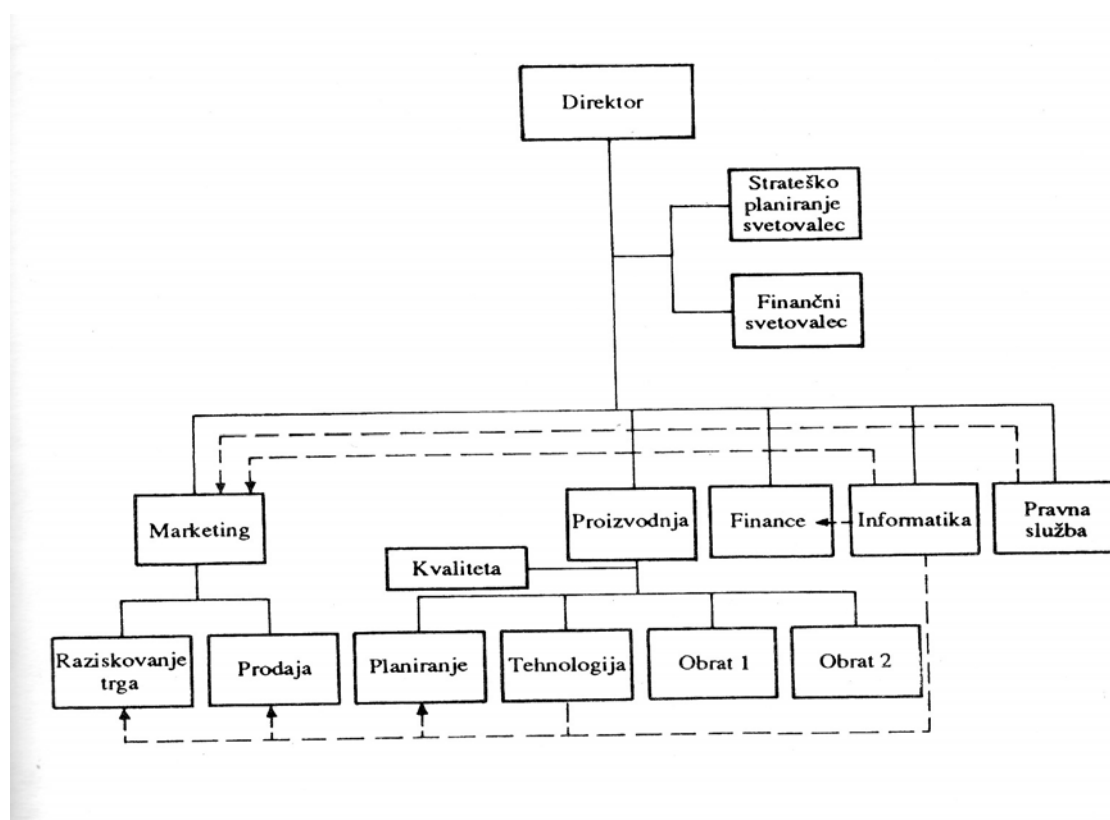
Vir: Lipičnik, Bogdan (1994): Ekonomika in organizacija podjetja. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

*Opomba: vodstvo = minister; štabne enote: kabinet ministra, generalni sekretar, strokovni svet

V praksi se večinoma pojavljajo hibridi, ki velikokrat združujejo tako vidik centralizacije kot vidik ukazovanja. Glede na to, da smo si že pogledali vidik centralizacije in organizacijske strukture ministrstev uvrstili v funkcijsko organizacijsko strukturo, si jih na kratko oglejmo še po vidiku ukazovanja.

Organizacijske strukture ministrstev glede na vidik ukazovanja upoštevajo zakonito avtoriteto. Le-ta temelji na normativnih pravilih in avtoriteti ministra, ki ukazuje in deluje po danih pravilih in zakonih. Z omenjenega vidika uvrščamo njihovo organizacijsko strukturo med štabno-linijsko organizacijsko strukturo (glej sliko 3.6.1.3). Ta struktura združuje prvine linijske in funkcijske organizacijske strukture, ki se prepletajo v organizacijskih strukturah ministrstev. Minister (direktor) torej nastopa, predstavlja, vodi in deluje kot linijski vodja. Vlogo štabnega organa, ki je značilna za štabno-linijsko organizacijsko strukturo, ima kabinet ministra. Kabinet ministra ima funkcijo svetovalca.

Slika 3.6.1.3: **Linijsko-štabna organizacijska struktura**



Vir: Vila, Antun (1994): Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj.

*Opomba: direktor = minister; svetovalec = kabinet ministra, generalni sekretar, strokovni svet

5. VODENJE

Daleč najpomembnejši dejavnik uspeha organizacije je vodenje (Tracy, 2000: 7). Brez ustreznega vodenja ne more delovati nobena dobro organizirana organizacija. Svojo polno veljavo dobijo strukture, funkcije in ureditev dela šele ob ustreznem vodenju. Z ustreznim vodenjem lahko pripravimo ljudi, da izrabijo vse možnosti, ki jim jih ponuja organiziranost organizacije (Lipičnik, 1994: 196), zato je najbolje, da si najprej ogledamo razlago pojma vodenja.

5.1 RAZLAGA POJMA VODENJE

Vodenje je sestavni del menedžmenta oziroma del menedžment procesa ali ena izmed funkcij menedžmenta (Bernik, 2000: 22). Vodenje ni enkratno dejanje. Je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina, 2002: 499). Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati finančne, materialne in človeške vire v smeri želenega cilja (Kotler v Možina, 2002b: 499). Najpomembnejši vir organizacije so prav gotovo človeški viri. Človeški viri imajo največ dodane vrednosti. Njihove sposobnosti lahko precej razširimo, vendar je njihova omejitev vnaprej podana. Od ljudi lahko dobimo toliko, kolikor so ljudje pripravljeni dati organizaciji in kolikor so motivirani za delo. Motiviranost je tisti dejavnik, ki pripomore k uspešnosti organizacije, zato je v okviru vodenja v organizaciji pomembno, na kakšen način vodja motivira in vzpodbuja zaposlene za delo v organizaciji. Človeški viri so vir kreativnosti v organizaciji. Najpomembnejša naloga vodje je vodenje ljudi (Možina, 2002b: 499). Vodenje je zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da bi si želeli bojevati se za skupne cilje (Možina, 2002b: 500). Prav tako je vodenje sposobnost vodje, da vpliva na druge za doseganje postavljenih ciljev. S tem vodja povzroči, da mu zaposleni sledijo in naredijo, kar si vodja zamisli (Rozman, 2002: 58).

Vodenje je vedno odnos nadrejenega s podrejenimi. Iz tega sledi, da so vloge pri delu med zaposlenimi razdeljene (Uršič, 1994: 50). Vodenje je treba prilagajati glede na posamezno skupino, saj se vsaka skupina pri delu obnaša drugače (Tavčar, 1991: 27). Način vodenja se prilagaja, kadar vodja opazi, da pripravljenost sodelavcev za delo narašča ali se zmanjšuje. Če se pripravljenost zmanjšuje, začne vodja zaostrovan način vodenja. Vodja mora pri svojem

vodenju poznati tako način nagrajevanja kot način kaznovanja. Napačna dejanja mora kritizirati ali kaznovati, s pohvalami ali nagradami pa spodbujati dobra dejanja. Pri tem ne sme skrivati lastnih čustev. Vodja se mora znati opravičevati, kajti sam ni nezmotljiv (Tavčar, 1991: 25).

Vodje morajo na različnih organizacijskih ravneh komunicirati z zaposlenimi. Komunikacija mora omogočati pogovor o ciljih, katere mora skupina zaposlenih uresničiti (Uršič, 1994: 49). Vodja lahko dobi povratno informacijo, ko opravlja razgovore s svojimi zaposlenimi. Tako si pridobi informacije o učinkoviti uporabi izbranih pristopov v odnosih do zaposlenih. Lahko dobi povratno informacijo o svojem učinkovitem ali neučinkovitem vodenju. Zgoraj omenjeno nakazuje povezavo komuniciranja z vodenjem. »Vodenje lahko razumemo kot vpliv na odnose med podrejenimi in komuniciranje med njimi z namenom, da bo želeno delo opravljeno« (Uršič, 2000: 71).

Najbolj poenostavljena opredelitev vodenje definira kot vpliv vodje na posameznika ali skupino, da nekaj stori oziroma opravi neko delo (Ivanko in Brejc, 1995: 184). Vodenje je proces vplivanja na zaposlene z namenom dosežati zastavljene cilje v podjetju. Prav tako je vodenje proces svetovanja, reševanja nasprotij, motiviranja in ocenjevanja. Vloga vodenja je pridobila na pomenu. Produktivnost organizacije lahko dosežemo z učinkovitim vodenjem zaposlenih v podjetju (Bernik, 2000: 24).

Med strokovnjaki ni soglasja o tem, kaj je vsebina vodenja, zato se pojavljajo različne definicije, v katerih je mogoče zaznati nekatere podobnosti. Vodenje je v organizaciji dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. To so tisti, ki imajo podrejene, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo (Kavčič, 1991: 206). Pri vodenju gre za skupinski pojav in proces vplivanja (Gortner, Mahler, Nicholson v Kavčič, 1991: 208). Vodenje se uporablja za delo z ljudmi. Delavci sami uresničujejo dejavnost vodenja (Kavčič, 1991: 208). Vodenje se da v veliki meri naučiti. Pri vodenju so lahko prirojene lastnosti le v pomoč (Kavčič, 1991: 215). Vendar vodenje samo ni prirojena lastnost redkih ljudi, temveč gre za proces. Lundstedt je vodenje definiral »kot vplivanje na obnašanje drugih v katerikoli skupini ali organizaciji, postavljanje ciljev, določanje poti k tem ciljem in oblikovanje socialnih norm v skupini« (Lundstedt v Kavčič, 1991: 209). McGregor je vodenje pojmoval »kot kompleksen proces med štirimi skupinami variabel: 1. karakteristikami vodje, 2. stališči, potrebami itd. vodenih, 3. karakteristikami organizacije

(namen, struktura, naloge, itd.) ter 4. socialnim, političnim in ekonomskim okoljem« (McGregor v Kavčič, 1991: 209). Leon vodenje razume »kot planiranje, usmerjanje in kontrolo dejavnosti podrejenih, da bi dosegli ali presegli cilje« (Leon v Kavčič, 1991: 211). To so po njegovem sestavine vodenja. Tem trem aktivnostim vodenja doda še tri tako imenovane integrativne elemente, in sicer odločanje, komuniciranje in izboljšanje kot razvijanje bolj učinkovitih in bolj ekonomičnih modelov vodenja. Leon poudarja, da je dejavnost vodilnih doseganje rezultatov s pomočjo svojih podrejenih (Leon v Kavčič, 1991: 211). Welsch definira vodenje kot proces motiviranja posameznikov in skupin v organizaciji, katerega namen je usklajeno doseganje planskih ciljev podjetja (Welsch v Bernik, 2000: 23). Kouzas in Posner vidita v vodenju dvojni proces, kjer eno stran predstavlja dejavnost vodje in njegovo praktično obnašanje, drugo stran pa pričakovanja vodenih (Kouzas in Posner v Kavčič, 1991: 213). Po mnenju Kavčiča se večina avtorjev definicij o vodenju strinja, da je »vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji« (Kavčič, 1991: 209).

Po letu 1970 se je dogodila prava revolucija na področju vodenja. Pojmovanje vodenja se je bistveno spremenilo. Tradicionalno pojmovanje vodenja kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola dejavnosti podrejenih je zamenjalo sodobno pojmovanje vodenja kot spodbujanje, usposabljanje in kreiranje pozitivnih učinkov (Kavčič, 1991: 205). Izvrševanje nalog je njihova temeljna naloga. Tradicionalno pojmovanje vloge in dejavnosti vodilnih opredeljujeta Kouzas in Posner. Organizacija s tradicionalnim vodenjem je urejena in stabilna. Vodje takšne organizacije posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrtnim in letnim poročilom o dejavnosti podjetja. Lastnosti vodij so hladnost, analitičnost, karizmatičnost, ločenost čustev od dela in osamljenost. Dejavnost vodij je kontrola sredstev. Prav tako kontrolirajo in usmerjajo druge z ukazovanjem, predpisovanjem politik in postopkov. Vodja v organizaciji s tradicionalnim vodenjem pomeni položaj. Kdor ima položaj, je avtomatično vodja (Kouzas in Posner v Kavčič, 1991: 212). Tradicionalni pristop vsebuje prepričanje, da so vodje administratorji in birokrati, ki sledijo vzpostavljenim pravilom. Pravila spoštujejo in od njih ne odstopajo. V današnjih državnih upravah se še vedno najde tradicionalen način vodenja, vendar se vedno bolj uveljavlja sodobno pojmovanje vodenja, ki je nasprotje tradicionalnemu vodenju. Organizacija, ki uporablja sodobno vodenje, se srečuje z neprestanimi spremembami. Spremembe največkrat izzove sam vodja. Vodji sledijo podrejeni zaradi spoštovanja vrednega prizadevanja. Učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer. Vodje takšne organizacije so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni,

energični in entuziastični zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela. Prav tako so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge. Sodobno vodenje je proces in usposabljanje drugih za akcijo. Vodje prehajajo od besed k dejanju (Kouzas in Posner v Kavčič, 1991: 212).

Proces vodenja omogočajo vodja, skupine, člani in okolje (Možina, 2002b: 499). Vodenja ne bi bilo mogoče izpeljati brez teh štirih sestavin. Sestavni del vodenja je tudi delegiranje, katerega pomen je prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog (Možina, 2002b: 504). Za uspešno delegiranje je odgovoren vodja (Možina, 2002b: 505).

5.2 VODJA

Vodja (angl. leader) je oseba, ki vodi ljudi skozi delovni proces in organizacijo ter njene dele. Potrebno je razlikovati med besedo vodja in besedo voditelj, kajti vodja še ni nujno voditelj. Biti voditelj pomeni določene dodatne kvalitete. Med kvalitete se prištevajo razne kvalifikacije in moralne dimenzije (internet 4). Vodja mora imeti predvsem dve lastnosti: sposobnost prisluhniti novim idejam, ki bi lahko izboljšale razvoj organizacije in sposobnost povezati ljudi med seboj, da lahko s skupno močjo ideje tudi realizirajo (internet 7). Za vodjo ni nihče rojen, ampak se v vodjo razviješ (Tracy, 2000: 7). Vodja se mora zavedati, kaj vse vpliva na vodenje. Aktivno mora usmerjati dogajanja in doseči mora sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina, 2002b: 500).

Vodja mora usmerjati delovanje organizacije k zastavljenim ciljem (Tavčar, 1991: 22). Tako preudarno usmerja svoje moči in moči drugih v dosego želenega cilja. Se pravi, skuša učinkovito usmerjati in izkoriščati lastne sposobnosti in sposobnosti drugih (Tracy, 2000: 8). Vodje morajo razumeti svoje sodelavce, poznati njihove strokovne in osebne sposobnosti, jih pri delu povezovati v skupine na način, da vsak posameznik izrazi svoje individualne prednosti in hkrati s sodelavci oblikuje učinkovito delovno skupino (Uršič, 1994: 49). Za delovno skupino usposablajo vse tiste, ki so odgovorni za izvajanje projektov in drugih nalog. Rezultate dosegajo v sodelovanju z drugimi (Kavčič, 1991: 214). Tako ima sposobnost povezovati zaposlene, jih spodbujati k napredku, ustvarjati ugodno delovno in medosebno vzdušje ter se je sposoben vživeti v razne naloge. Uspešni vodja zaupa sposobnostim svojih sodelavcev. V čimvečji meri jim zaupa naloge in skrbi za razvoj in usposobljenost svojih zaposlenih. Po nepotrebnem jih ne izpostavlja tveganju, ki bi prineslo možen neuspeh.

Osnovna naloga vodje je strokovna pomoč zaposlenim. Njegova stalna naloga pa je spremljanje možnosti razvoja posameznega zaposlenega (Možina, 1991: 58).

Najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti vodja, je vizija. Znati mora gledati v prihodnost in si prihodnost tudi predstavljati (Tracy, 2000: 9). Vedno mora biti usmerjen v prihodnost in znati predvidevati, kajti lastnost velikih vodij sta strateško mišljenje in strateško načrtovanje (Tracy, 2000: 15). Znati mora kreirati skupno vizijo zaposlenih o prihodnosti organizacije, zato veliko časa namenja poslanstvu organizacije. Njegova sposobnost je, da rezultate vidi, še preden se projekt začne. Zaposlene mora spodbujati za skupno vizijo (Kavčič, 1991: 213). Z vizijo vodja usmerja ljudi v pravo smer, jih motivira in navdušuje za delo (Kotter, 1999).

Vodenje je učinkovito, če zna vodja jasno predstaviti vizijo svojim zaposlenim, ki s skupno močjo skušajo to vizijo izpolniti. Za uresničitev vizije mora imeti vodja pogum, kar hkrati pomeni, da za doseg vizije upa tvegati (Tracy, 2000: 11). Kadar tvega, se vodja največkrat znajde v kriznih situacijah, kjer se dober vodja največkrat izkaže (Tracy, 2000: 12). Pomembna lastnost vodje je, da se sooča in spopada s svetom, kakršen je in ne s kakršnim si želi, da bi bil. Imeti mora občutek za realnost in integriteto, kar pomeni, da izpolni obljubljeni (Tracy, 2000: 13). Vodje se morajo ves čas učiti in osebno rasti (Tracy, 2000: 17). Dajati morajo dober zgled svojim zaposlenim in jim biti nekakšen vzor. Vodja se mora zavedati in poznati cilj organizacije, ga razločno opredeliti, prepričati ostale o njegovi pomembnosti in jih spodbuditi k uresničevanju cilja (Tracy, 2000: 10). Podrejenim mora pokazati način, kako dosegati cilje (Kavčič, 1991:214). Truditi se mora, da podrejeni sami opravljajo svoje delo in se na takšen način približajo k realizaciji cilja organizacije (Kmet, 2000: 61). Vodja mora ljudem približati delo in jim pokazati, da je njihovo delo pomembno za organizacijo. Dober vodja mora prepoznati dobro delo in ga tudi primerno nagraditi (Kotter, 1999: 61).

Vodja mora iskati nove ideje, izdelke, storitve in metode, s katerimi rešuje probleme. Zaposlene mora spodbujati na način, da prispevajo po svoji najboljši moči k uspehu organizacije. Omogočati mora razvoj zaposlenim, sebi in organizaciji. Vodja skrbi za pozitivno vzdušje na delovnem mestu (Možina, 2002a: 30). Pozitivna klima na delovnem mestu povzroča boljše delovne rezultate v organizaciji. Vodje dosegajo boljše rezultate dosegajo, če se pri svojem vodenju poslužujejo pravilnega stila vodenja. Učinkoviti vodje imajo tako na voljo veliko število različnih stilov vodenja, ki jih lahko brez težav uporabljajo pri svojem vodenju zaposlenih (Blanchard in drugi, 1995: 118).

5.3 STILI VODENJA

»Stil vodenja je način, kako vodja izvaja svoje delo« (Ivanko in Brejc, 1995: 190). Je način, kako z nekom sodelovati ali ga nadzorovati. S stilom vodenja skušajo vodje vplivati na delo drugih (Blanchard in drugi, 1995: 21). Za vodilne pomeni stil vodenja način, kako neko stvar delati in način, kako uresničevati svoje vloge oziroma naloge (Kavčič, 1991: 218). Postavlja se vprašanje, kakšen stil vodenja je najučinkovitejši. Pri tem se je pomembno zavedati, da ne obstaja takšen stil vodenja, ki bi bil najboljši v vsakem času, v vsaki kulturi in v vsaki situaciji (Kavčič, 1991: 219).

Ključni element stila vodenja je odnos vodje do ljudi v organizaciji (Sawyer, 1986: 183). Pri stilu vodenja nas torej zanima odnos med sodelavci oziroma podrejenimi in vodjo. Stil vodenja je odvisen od vrste delovnih opravil in osebnostnih značilnosti vodje. Njegove osebne lastnosti se bodo odražale v njegovem odnosu do podrejenih. Do kreativnih delavcev vodje uporabljajo povsem drugačen odnos kot do delavcev za tekočem trakom, katerim vodje navadno ukazujejo (Ivanko in Brejc, 1995: 190). Na stil vodenja tako vplivajo številni dejavniki, med drugimi tudi okolje, določena situacija, lastnosti zaposlenih, organizacijska struktura in drugo (Ivanko in Brejc, 1995: 191). Organizacijska struktura in stil vodenja sta v neposredni povezavi. Klasična linijsko hierarhična struktura ima izrazite odnose nadrejenosti-podrejenosti. Odnosi sodelovanja so največkrat vidni v matrični ali produktni organizacijski strukturi (Ivanko in Brejc, 1995: 190). Ker pa vodje vedno bolj uporabljajo več stilov vodenja, je organizacijska struktura le eden od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro stila vodenja. Vodje se vedno bolj zavedajo, da uporaba večjega števila vodenja na pravilen način lahko vodi vodjo v večjo učinkovitost. Pri tem se mora stil vodenja prilagajati trenutni situaciji in značilnostim zaposlenih. S tem vodja poveča svojo fleksibilnost (Zabukovec in Boben, 2000: 10).

Pri vodji, ki uporablja več stilov vodenja, prepoznavamo prevladujoči in dopolnilni stil vodenja. Vedenjski vzorec, ki je najpogosteje uporabljen pri vodenju drugih, imenujemo prevladujoči stil vodenja. Redkeje uporabljen vzorec vedenja pa je dopolnilni stil vodenja. Vsak vodja ima lahko tako prevladujoči kot dopolnilni stil vodenja. Nekatere vodje dopolnilnega stila vodenja ne uporabljajo (Zabukovec in Boben, 2000: 11).

Dolgo časa je veljalo prepričanje, da obstajata le dva različna stila vodenja. Mnogi so bili mnenja, da se v praksi uporabljata le avtokratičen in demokratičen stil vodenja. S časoma so prišli do spoznanja, da je stilov vodenja več in da so vodje, ki so se omejevali le na en ali drug ekstrem, le polovični vodje. Za vodja je pomembno, da so fleksibilni in sposobni uporabljati vse stile vodenja (Blanchard in drugi, 1995: 32). »Najboljšega stila vodenja preprosto ni« (Blanchard in drugi, 1995: 46). Od situacije do situacije in od posameznika do posameznika je odvisno, kateri način vodenja bo vodja uporabil. Določen stil vodenja, ki je primeren za osebo v določenem trenutku, je lahko kasneje pri isti osebi povsem neuporaben (Blanchard in drugi, 1995: 73). Treba se je tudi zavedati, da ljudje potrebujejo na različnih stopnjah razvoja različen pristop vodenja (Blanchard in drugi, 1995: 56). Lahko se zgodi, da vodja uporablja napačen stil vodenja pri napačnih ljudeh in ob nepravem času, zato mora znati pravilno uporabljati vse stile vodenja ter tudi razumeti njihov pomen uporabe (Blanchard in drugi, 1995: 53).

Pri nadaljnjem raziskovanju se bom omejila na stile vodenja, ki preučujejo razmerje med situacijo in vedenjem vodje. Skušala bom ugotoviti, ali obstaja nek splošen stil vodenja, katerega uporabljajo ministri pri vodenju svojega ministrstva. Pri preverjanju hipoteze 2 se bom osredotočila na Blanchardove stile vodenja. Likertovi sistemi mi bodo služili le kot opora pri prepoznavanju tradicionalnih stilov vodenja. V grobem me bo zanimalo situacijsko vodenje, ki bo temelj mojega raziskovanja. Najprej pa si bomo podrobneje pogledali zgoraj naštetе stile vodenja.

5.3.1 VODENJE PO LIKERTU

Likert je podal štiri možne stile vodenja podjetja, ki jih poimenuje kar sistemi vodenja. V knjigi, izdani iz leta 1967, je sisteme poimenoval, sistem ena kot izkoriščevalsko oblastniški, sistem dve kot dobrohotno oblastniški, sistem tri kot participativno posvetovalni in sistem štiri kot sistem participativnih skupin. Nato je poimenovanja opustil in obdržal le oznake s številkami (Kavčič, 1991: 73-74). Med naštetimi štirimi sistemi oziroma stili je najpomembnejši četrti sistem (Vila, 1994: 196). Najmanj zaželen stil vodenja med zaposlenimi v organizaciji pa je sistem ena.

5.3.1.1 Sistem ena

Sistem ena obravnava popolnoma avtorski stil vodenja. Takšen stil vodenja ne prinaša zaupanja v podrejene, prinaša pa sankcije za storjene napake. Ljudi za delo priganjajo z grožnjami, nagrade za delo pa so le redkost. Značilna je komunikacija od zgoraj navzdol. Najvišje vodstvo organizacije postavlja cilj organizacije (Kavčič, 1991: 73). Prav tako samo vrh organizacije sprejema odločitve (Vila, 1994: 197). Pri avtorskem vodenju stoddotno odloča nadrejeni. Vpliva podrejenih sodelavcev na odločitve ni zaznati (Kavčič, 1991: 220). Izvrševanje odločitev in uresničevanje ciljev s strani podrejenih je podvrženo kontroli, ki jo izvaja vrh organizacije. Podrejeni so prisiljeni v izvajanje dobljenih nalog. Za odnos podrejeni – nadrejeni sta značilna strah in nezaupanje (Kavčič, 1991: 73).

5.3.1.2 Sistem dve

Manj avtorski stil vodenja je uporabljen pri sistemu dve. Tu je opazno večje zaupanje v ljudi, vendar je še vedno mogoče občutiti dostojanstveno gledanje vodstva na podrejene. Zaposleni so za svoj uspeh nagrajeni (Vila, 1994: 197). Za izjemne uspehe so ekonomsko stimulirani, kar podrejene motivira (Kavčič, 1991: 74). Za neuspeh pa so podrejeni tudi kaznovani (Vila, 1994: 197). Podrejeni lahko dejanske in potencialne kazni pričakujejo za vedenje, ki ni pogodu vodjem (Kavčič, 1991: 74). Še vedno je značilna komunikacija od zgoraj navzdol, vendar je že prisotna tudi komunikacija v obratni smeri. Večina odločitev je sprejetih v vrhu organizacije, kljub temu se nekatere odločitve sprejemajo tudi na nižjih ravneh organizacije (Vila, 1994: 197). Na najnižjih ravneh se sprejemajo le manj pomembne odločitve. Oblikovanje ciljev organizacije je v pristojnosti najvišjega vodstva (Kavčič, 1991: 74).

5.3.1.3 Sistem tri

Zelo veliko zaupanje v podrejene, vendar ne popolno, je mogoče zaslediti v sistemu tri. Odnos podrejeni – nadrejeni je bolj sproščujoč (Vila, 1994: 197). Sorazmerno dobro je razvito sodelovanje med nadrejenim in podrejenim. Zaposleni so za svoje delo motivirani z nagradami, občasno tudi s priložnostnimi sankcijami in raznimi oblikami vključevanja delavcev v razreševanje problemov, ki se tičejo njihovega dela (Kavčič, 1991: 74). Komunikacija poteka v obe smeri, vendar so včasih komunikacije od spodaj sprejete z dvomi.

Mnogo odločitev je sprejetih na nižjih organizacijskih ravneh (Vila, 1994: 197). Na nižje ravni prenese višje vodstvo nekatere pomembnejše vidike kontrole (Kavčič, 1991: 74).

5.3.1.4 Sistem štiri

Zelo demokratičen stil vodenja in najpomembnejši sistem predstavlja četrti sistem, kjer je odnos podrejeni – nadrejeni vreden popolnega zaupanja (Vila, 1994: 197). Značilni so podpirajoči odnosi tako med posamezniki v skupini kot skupinami med seboj. Vodstvo tudi popolnoma zaupa podrejenim (Kavčič, 1991: 74). Prav tako je odnos med vodjo in podrejenimi zelo sproščujoč, saj lahko podrejeni z nadrejenim razpravlja o vseh problemih in pomaga pri reševanju problemov, definiranju ciljev in odločanju (Vila, 1994: 197). Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh in ne samo v vrhu organizacije (Kavčič, 1991: 74). Značilno je decentralizirano odločanje, ki je razprostranjeno po vsej organizaciji. Podrejeni aktivno sodelujejo pri organizacijskih aktivnostih in so na različne načine motivirani (Vila, 1994: 198). Visoko motivirani so navadni delavci, saj se jih upošteva in lahko sodelujejo pri vseh odločitvah, ki zadevajo njihovo življenje in delo. Tako obstaja prijateljsko sodelovanje z visoko stopnjo zaupanja med podrejenimi in predstojnikom (Kavčič, 1991: 74). Komunikacijske poti so vzpostavljene v obe smeri (Vila, 1994: 198). Komuniciranje je vzpostavljeno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in organizacijskimi enotami (Kavčič, 1991: 74). Demokratičen stil vodenja daje velik pomen zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo bo večje, če bodo ljudje lahko vplivali na ključne aktivnosti podjetja. V tem sistemu se poudarja odgovornost in samokontrola, zato je kontrola minimalna oziroma je skoraj ni (Vila, 1994: 198).

5.3.2 ŠTIRJE STILI VODENJA PO BLANCHARDU IN ZIGARMINOVIMA

Med štiri osnovne stile vodenja Blanchard in Zigarminova štejejo direktivni, inštruktivni, bodrilni stil in delegiranje. Ti štirje stili so sestavljeni iz različnih kombinacij direktivnega in bodrilnega vedenja, ki sta dve osnovni vodstveni vedenji. Vodje ju uporabljajo, ko skušajo vplivati na druge oziroma na zaposlene. Direktivno vedenje je povezano z avtokratičnim vodenjem, kjer gre za enosmerno komunikacijo (Blanchard in drugi, 1995: 34).

5.3.2.1 Direktivni stil

Direktivno vedenje uporabljajo vodje pri direktivnem stilu vodenja. Vodje dajo navodila svojim zaposlenim na način, da jim povedo, kakšen je cilj in kakšna je njegova dobra izpeljava ter jim začrtajo postopen načrt izpeljave načrta. Na takšen način vodje sami rešijo problem in sprejmejo odločitev, medtem ko podrejeni le realizirajo njihove ideje (Blanchard in drugi, 1995: 34). Realizacijo idej in nalog natančno nadzorujejo vodje (Blanchard in drugi, 1995: 33).

Uporaba direktivnega stila vodenja je primerna, ko morajo vodje hitro priti do odločitve, saj je tveganje veliko (Blanchard in drugi, 1995: 40). Primeren je tudi pri neizkušenih ljudeh, za katere vodja meni, da imajo določene potencialne. Z direktivnim stilom jim vodje omogočajo razvoj samostojnosti. Ravno tako je direktivni stil primeren za nekoga, ki morda obvlada določene spretnosti, vendar še ne pozna usmeritev, pravil in načina poslovanja podjetja (Blanchard in drugi, 1995: 41). Skratka primeren je pri navdušenih začetnikih (Blanchard in drugi, 1995: 44). Direktiven stil je primeren za zaposlene, ki jim primanjkuje sposobnosti in ne navdušenja ter zavzetosti za delo (Blanchard in drugi, 1995: 62).

5.3.2.2 Inštruktivni stil

Z inštruktivnim stilom vodenja vodje nadaljujejo direktivno in še vedno natančno nadzorujejo izpeljavo nalog, vendar svoje odločitve že razlagajo (Blanchard in drugi, 1995: 33).

Direktivnost in podpora sta združena v inštruktivnem stilu. Inštruktivni stil vodenja pomeni, da se vodje s svojimi ljudmi posvetujejo. Značilnost tega stila je dvosmerna komunikacija, ki jo vodja doseže tako, da začne spraševati po sugestijah svojih podrejenih in jim prisluhne. Končne odločitve sprejme vodja sam, vendar podrejeni dobijo povratne informacije. Ker vodja želi pridobiti dobre ideje svojih podrejenih, jim daje veliko podporo, spodbuja njihovo iniciativo in sprejema tveganje. Vodja jih nauči vrednotiti svoje delo (Blanchard in drugi, 1995: 38).

Inštruktivni stil vodenja uporabljajo vodje, ko pride do prvega razočaranja med poslom (Blanchard in drugi, 1995: 43). Največkrat do razočaranja in nezanimanja pride, ko se zaposleni začnejo spopadati s problemi in nalogami znotraj organizacije in ugotovijo, da je le-

to težje, kot so v začetku predvidevali. Ravno tako jim zavzetost za delo upade, če ugotovijo, da nagrada ni ekvivalentna njihovu trudu, ki so ga vložili v delo. Naslednji vzrok razočaranja izhaja iz vodij, kateri ne nakažejo prave smeri zaposlenim ali pa jih celo nenehno kritizirajo. Začetna prizadevnost prav tako upade, če je napredek zaposlenega počasen oziroma ga sploh ni zaznati. Posledično zaposleni izgubijo zaupanje v svojo sposobnost, da se lahko naučijo nalogo dobro opraviti ali problem dobro rešiti (Blanchard in drugi, 1995: 43). Inštruktiven stil je za ljudi z nekaj izkušenj in manj zavzetosti za delo. Zaradi neizkušenosti potrebujejo navodila in nadzor ter podporo in pohvalo, s katerim jim vodje utrjujejo samozavest. Samozavest jim skušajo vodje povrniti z njihovim vključevanjem v proces odločanja (Blanchard in drugi, 1995: 62).

5.3.2.3 Bodrilni stil

Vodja svoje podrejene podpira in bodri pri njihovih naporih in nalogah. Prav tako mora znati prislusniti njihovim sugestijam in jim pomagati pri stikih z drugimi. S tem ko vodja podrejene spodbuja in hvali pri delu, jim dvigne samozavest in motivacijo. S pomočjo vprašanj, ki podrejenim razširijo pogled in jih spodbudijo k prevzemanju tveganja, vodje pomagajo podrejenim doseči lastno rešitev problema (Blanchard in drugi, 1995: 35). Pri izpeljavi nalog vodja podrejene podpira in skupaj z njimi sprejema za posel pomembne odločitve (Blanchard in drugi, 1995: 33).

Bodrilni stil vodenja vodje uporabljajo pri izkušenih ljudeh, ki imajo raje bolj sodelujoči stil vodenja kot ukazovalnega. Omenjeni stil omogoča izkušenim ljudem, da se jih poslušajo in podpira pri njihovih naporih ter jim omogoča njihovo prepoznavanje v delu (Blanchard in drugi, 1995: 45). Bodrilni stil je za ljudi z izkušnjami, vendar pa jim primanjkuje samozvesti ali motivacije. Zaradi njihove izkušenosti ne potrebujejo veliko navodil. Vodje zaposlenim izkazujejo le podporo, ki okrepi njihovo samozavest in motivacijo (Blanchard in drugi, 1995: 62).

5.3.2.4 Delegiranje

Pri četrtem stilu vodenja, ki ga Blanchard in Zigarminova poimenujeta delegiranje, vodje povsem prenesajo odgovornost za vsakodnevno sprejemanje odločitev in reševanje problemov na svoje podrejene (Blanchard in drugi, 1995: 33). Delegiranje je uporabno za vrhunske

delavce. Zanje je primerno zaradi njihove sposobnosti in zavzetosti za delo. Vrhunski delavci ne potrebujejo večjega usmerjanja (Blanchard in drugi, 1995: 46). Sposobni in pripravljeni so za samostojno delo pri projektih (Blanchard in drugi, 1995: 62). Prav tako ne potrebujejo veliko nadzora ali pohval, vse dokler sami vedo, kako uspešno delajo. Pogosto pokažejo vse, kar so sami in njihovi delavci dobrega dosegli (Blanchard in drugi, 1995: 47).

5.3.3 SITUACIJSKO VODENJE

Pri vodenju in motiviranju ljudi vodje vedno pogosteje uporabljajo pristop situacijskega vodenja¹² (Blanchard in drugi, 1995). Vodja, ki uporablja takšen pristop, imenujemo situacijski vodja. Situacijski vodja spreminja stil vodenja glede na to, s kom ima opravka in glede na trenutno situacijo (Blanchard in drugi, 1995: 30). Situacije morajo znati analizirati in iz tega predvideti, katero vedenje je za določeno situacijo primerno (De Alberdi, 1990: 51). Situacijski vodja mora znati uporabljati različne pristope k različnim ljudem, vendar glede na naloge in situacije, v katerih se znajdejo. Lahko se zgodi, da vodja uporablja različne pristope k istim ljudem (Blanchard in drugi, 1995: 68). Skratka, do različnih ljudi se poslužuje različnih pristopov vodenja, kar pomeni, da mora fleksibilno uporabljati različne stile vodenja, diagnosticirati potrebe ljudi, ki jih nadzoruje in z njimi doseči dogovor o določenem stilu vodenja, ki je s strani vodja potreben. Torej, mora vodja imeti tri značilnosti: fleksibilnost, diagnosticiranje in dogovarjanje (Blanchard in drugi, 1995: 31). Ključ do rešitve, kako postati situacijski vodja, je imeti sposobnost diagnosticiranja situacije (Blanchard in drugi, 1995: 48). Vodja mora ovrednotiti situacijo in obstoječe karakteristike organizacije. Na tej podlagi se mora odločiti, kateri stil vodenja je v danem trenutku najprimernejši (Kavčič, 1991: 228). Vodje ne smejo biti prikovani le k enemu stilu vodenja, ampak morajo fleksibilno uporabljati vse stile vodenja (Whetten, 2000: 485).

¹² Pri določanju najboljšega stila vodenja je najbolj kritična prav situacija (Možina, 2002b: 521). S proučevanjem vpliva situacije na stil vodenja oziroma situacijskimi modeli sta se poleg Blancharda in Hersey ukvarjala tudi Fiedler (kontingenčni model) in House (model poti in ciljev). K situacijskemu modelu vodenja prav tako prištevamo participativni model vodenja (Možina, 2002b).

5.4 VODENJE MINISTRSTEV

Vodenje ministrstva je prepuščeno vodji ministrstva - ministru. Ker ministrstva vodi ena oseba, ki odloča o vseh zadevah iz pristojnosti ministrstva, so ministrstva individualno vodeni organi (Virant, 1998: 97). Torej v skladu s sprejeto politiko ministrstvo vodi in predstavlja minister. Naloga ministra je izdajanje predpisov in drugih aktov za delo ministrstva (ZDU-1, 16. člen). Za delo ministrstva so odgovorni ministri, ki so hkrati člani vlade ter predstojniki svojega ministrstva. Za svoje delo so individualno in kolektivno odgovorni. Načelo kolektivne odgovornosti pomeni, da so ministri odgovorni za vse odločitve, ki jih sprejme vlada. Svoje ne strinjanje z vlado lahko izkaže le z odstopom iz položaja ministra. Načelo individualne odgovornosti pa pomeni, da je tudi vsak minister v celoti odgovoren za delo ministrstva, ki ga vodi in za svoje lastno delo. Prav tako so za stališča in odločitve vlade ter za izvajanje le-teh odločitev odgovorni ministri (internet1). Sam minister sprejema odločitve iz pristojnosti ministrstva, katerega pokriva (ZDU-1, 16. člen). »Minister imenuje in razrešuje upravne delavce v ministrstvu, odloča o njihovi disciplinski odgovornosti in o pravicah iz delovnega razmerja« (Virant, 1998: 97).

Pri vodenju ministrstva so ministru v pomoč zaposleni v kabinetu ministra, generalni sekretar, državni sekretar in generalni direktorji, ki vodijo upravno in strokovno delo na zaokroženem delovnem področju znotraj ministrstva (ZDU-1, 18. člen). Kabinet ministra zagotavlja strokovno svetovanje in znanje svojemu ministru. Kabinet ministra je nekakšen strokovni svet, ki je ustanovljen za obravnavo strokovnih vprašanj z upravnih področij ministrstva (ZDU-1, 20. člen). Ministru pri koordinaciji med notranjimi organizacijskimi enotami ministrstva pomaga generalni sekretar. Poleg tega vodi strokovno delo na področju upravljanja s kadrovskimi, finančnimi, informacijskimi in drugimi viri (ZDU-1, 19. člen). Ministru pri opravljanju njegovih funkcij pomaga tudi državni sekretar. Minister ga lahko pooblasti za nadomeščanje v času njegove odsotnosti ali zadržanosti pri vodenju, predstavljanju ministrstva in predlaganju gradiv v obravnavo. Vendar pa državni sekretar ne more izdajati in glasovati na sejah vlade namesto ministra. Kljub ministrovi odsotnosti se odgovornost ne prenaša in ostaja ministru (ZDU-1, 17. člen).

Posebnost pri vodenju ministrstva so organi v sestavi, ki opravljajo specializirane strokovne naloge, izvršilne in razvojne upravne naloge, naloge inšpekcijskega in drugega nadzora. Prav

tako organi v sestavi izvajajo naloge na področju javnih služb. Organi v sestavi se ustanovijo, če se s tem zagotovi večja učinkovitost in kakovost ter večja stopnja strokovne samostojnosti pri opravljanju nalog (ZDU-1, 21. člen). Minister daje organu v sestavi usmeritve in obvezna navodila za delo. Prav tako mora omenjeni organ opravljati določene naloge in sprejeti določene ukrepe (ZDU-1, 23. člen). O vsem tem mora tudi redno poročati ministru. Direktor poroča ministru o vseh pomembnejših vprašanjih s svojega področja (ZDU-1, 24. člen). Minister je tisti, ki organ v sestavi predstavlja pred državnim zborom in vlado (ZDU-1, 23. člen). Organi v sestavi so v hierarhičnem razmerju do ministrstva, saj jim le-to daje usmeritve, navodila, strokovne napotke, strokovno pomoč za delo in nadzira njihovo delo. Organi v sestavi morajo ministrstvu tudi redno poročati o svojem delu (Virant, 1998: 99).

Zakonodaja na ta način natančno ureja razmerja ministrstva do drugih organov in do zaposlenih na ministrstvu ter vodenje ministrstev. Način vodenja zakonodaja prepušča predstojnikom ministrstev, torej ministrom, zato v empiričnem delu raziskujem njihov stil vodenja.

5.5 EMPIRIČNI DEL

Analiza stila vodenja vodij ministrstev je opravljena na podlagi vprašalnikov oziroma intervjujev. Vsem intervjuvancem sem ponudila enak vprašalnik s petnajstimi vprašanji (glej prilogo C). Sledeča analiza temelji na pridobljenih odgovorih. S pomočjo analize zbranih podatkov bom preverjala hipotezo 2, katero sem si zastavila v uvodu.

Hipoteza 2: *Vodje ministrstev spreminjajo svoj stil vodenja glede na situacijo.*

V raziskavo so bili vključeni vsi resorni ministri. Na povabilo k sodelovanju se je od štirinajst resornih ministrov odzvalo osem resornih ministrov, kar znaša približno 57%. Do srede januarja leta 2004 so se tako povabilu odzvali minister za pravosodje (mag. Ivan Bizjak), minister za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (mag. Franci But), minister za informacijsko družbo (dr. Pavel Gantar), minister za obrambo (dr. Anton Grizold), minister za zdravje (dr. Dušan Keber), minister za okolje, prostor in energijo (mag. Janez Kopač), minister za finance (dr. Dušan Mramor) in ministrica za kulturo (Andreja Rihtar). Dr. Anton Grizold in mag. Franci But sta se vabilu prva odzvala, medtem ko sta ministrica za gospodarstvo (dr. Tea

Petrin) in minister za delo, družino in socialne zadeve (dr. Vlado Dimovski) intervju zavrnila. S strani ministra za notranje zadeve (dr. Rado Bohinc), ministra za promet (Jakob Presečnik), ministra za šolstvo, znanost in šport (dr. Slavko Gaber) in ministra za zunanje zadeve (dr. Dimitrij Rupel) odgovorov do začetka februarja leta 2004 nisem prejela. Prošnje za njihovo sodelovanje sem pošiljala tako po navadni pošti kot po elektronski pošti. Zaradi prezasedenosti ministrov so se nekateri ministri odločili, da odgovore raje posredujejo preko elektronske pošte, saj jim je bil to lažji način komuniciranja. Ker se mnogo ministrov na prošnjo ni takoj odzvalo, sem se posluževala še tretje metode, in sicer vzpostavitev stika preko telefona.

Naj na začetku analize opozorim na omejitve, ki so se pojavljale pri zbiranju relevantnih podatkov. Omejena sem bila v glavnem z nepripravljenostjo posredovanja podatkov in zavračanja neposrednega stika z akterji, kar mi je onemogočilo podrobnejši pogled v način dela akterjev in odkrivanja morebitnih neformalnih načinov vodenja organizacije. S tem se zmanjša kvaliteta mojih podatkov. Poleg zbiranja podatkov in njihove kvalitete je glavno omejitev predstavljal čas, v katerem sem komunicirala z akterjem, kajti v državni upravi se je ravno sprožil val reorganizacije ministrstev.

Vlada je maja leta 2002 sprejela Zakon o državni upravi. Zakon naj bi v državno upravo prinesel kar nekaj novosti. S tem so ministri podrobneje že seznanjeni in prav s 1. januarjem 2004 so se novosti tudi začele uresničevati. Prav zaradi tega dejstva me je zanimalo, kako se bo vse to odražalo pri stilu vodenja ministrov. Izkazalo se je, da nov zakon ni bistveno vplival na njihov stil vodenja. Ministri še naprej vodijo svoje ministrstvo tako kot so ga pred sprejetim zakonom. Dr. Gantar je poudaril, da stil vodenja ni odvisen od zakonske regulacije. Stil vodenja, je po mnenju mag. Kopača, odvisen od dejavnikov, kot so organizacija, sodelavci, naloge, okolja in organizacijske kulture. Prav tako pa ga je treba razumeti kot dejstvo, kot meni mag. Buta, ki je še dodal, da stil vodenja ni bistveno vezan na elemente, ki jih kot rešitve daje nov zakon. Z vsem povedanim se strinjam, kajti stil vodenja je osebna oznaka vsakega posameznega ministra. Prav slednje me je vzpodbudilo, da sem ministrom prepustila oceno njihovega vodenja ministrstva. Čeprav je najtežje ocenjevati svoje delovanje, so v večini ministri svoje vodenje ocenili.

Minister dr. Gantar lastno vodenje ministrstva ni ocenil, ampak je oceno njegovega vodenja prepustil drugim. Prav tako svoje delo znotraj ministrstva težko ocenjujeta dr. Grizold in

Rihtarjeva. Kljub temu dr. Grizold meni, da se znotraj sistema bolj angažira kot menedžer in manj kot politik, medtem ko Rihtarjeva pri vodenju stavi na pogovore in posvetovanja s sodelavci. Mag. Bizjak ocenjuje, da je njegovo vodenje usmerjeno v delegacijo pooblastil na nižje nivoje in da so v danih okvirjih delali uspešno. Seveda je po njegovem mnenju minister odvisen od strukture ljudi, od zadostnosti ljudi za naloge, ki so trenutno na mizi in od uspešnosti organizacije. Spodobna kombinacija timskega dela, odločanja in spodbujanja posameznikovih pozitivnih izkušenj in veščin je karakteristika vodenja ministrstva mag. Buta. Mag. Kopačevo vodenje je proaktivno in integrativno, ki zajema odnose med zaposlenimi, strankami in družbo. Usmerjanje zavzetega in izkušenega kolektiva pa je ocena dr. Mramorja za njegovo vodenje ministrstva, medtem ko dr. Keber svoje vodenje ministrstva ocenjuje kot dobro. Dobro vodenje oziroma uspešnost vodenja ministrstva je odvisna od mnogih dejavnikov, med katere lahko prištevamo tudi sodelovanje in komuniciranje med vodjo in zaposlenimi. Tako je pomembno, da minister uporablja odprt način komuniciranja in primeren pristop vodenja ljudi.

Tabela 4.5.1: Uporaba pristopa vodenja pri ljudeh.

MINISTRI	<i>Pristop od zgoraj navzdol</i>	<i>Pristop od spodaj navzgor</i>	<i>Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor</i>	<i>Drugo</i>
Mag. Bizjak			✓	
Mag. But			✓	
Dr. Gantar			✓	
Dr. Grizold			✓	
Dr. Keber				demokratičen
Mag. Kopač				odvisno od situacije
Dr. Mramor			✓	
Rihtar			✓	

Vir: Opravljeni intervjuji.

Pri vodenju ljudi večina ministrov uporablja kombinacijo pristopa od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor (glej tabelo 4.5.1). Zato ni nič nenavadnega, da se pri vodenju tako velike organizacije, kot so ministrstva, ministri srečujejo z ovirami. Kot najpogostejša ovira se pojavlja pomanjkanje kadra. Poleg težav s kadrovskimi resursi je mag. But pri vodenju delno omejen tudi s političnimi storitvami in z zaposlenimi v državni upravi, za katere je značilno, da ko enkrat pridejo v državno upravo, tam tudi ostanejo. Mag. Bizjak je poleg manjkajočega ustreznega kadra izpostavil kot oviro kopičenje nalog na nekem posameznem področju. S

podobno težavo se srečujeta tudi mag. Kopač in Rihtarjeva, ki poleg tega zaznava še pomanjkljivo koordinacijo znotraj vlade, še posebej pri vodenju zadev s področja Evropske unije. Dr. Keber opaza, da je pri vodenju Ministrstva za zdravje težava v pomanjkanju časa. Zanimivo je, da pri vodenju tako pomembnega in velikega ministrstva, kot je Ministrstvo za finance, dr. Mramor ne zaznava ovir.

Prav tako ministri, dr. Grizold, dr. Keber, mag. Kopač in dr. Mramor, ne občutijo težav pri komuniciranju z zaposlenimi. Rihtarjeva in mag. Bizjak sta z odnosi z zaposlenimi zadovoljna. Mag. Bizjak meni, da s komunikacijo z zaposlenimi večinoma nima težav, Rihtarjeva pa jo ocenjuje kot dobro. Od mag. Buta nisem dobila konkretnega odgovora, vendar meni, da se trudi biti dostopen za vse zaposlene.

Pri odnosih komunikacije med ministri in zaposlenimi je mogoče zaslediti tako odnose posvetovanja, sodelovanja kot odnose delovanja na podlagi direktiv. Dr. Gantar pri tem opozarja, da je odnos, ki se ga poslužuje do zaposlenih odvisen od nalog. Pri tako pestri komunikaciji mag. Bizjak pogreša iniciativnost s strani svojih zaposlenih. V svojem ministrstvu nima namena delovati na zelo avtoritativen način, a kljub temu meni, da je včasih potrebno dajati tudi direktivne usmeritve. Prav tako je nekaj direktivnosti prisotne pri dr. Grizoldu in mag. Butu, čeprav pri slednjem prevladujeta sodelovanje in posvetovanje. Odnose sodelovanja in posvetovanja uporabljata tudi dr. Keber in mag. Kopač, medtem ko se dr. Mramor in Rihtarjeva zanašata na medsebojno sodelovanje zaposlenih.

Pri tem je zanimiva ugotovitev, da ministri, ki uporabljajo sodelovalne in posvetovalne odnose z zaposlenimi, ne zaznajo težav pri komunikaciji z zaposlenimi. Obratno pa pri ministrih, ki poleg posvetovanja in sodelovanja dajejo še direktivne usmeritve, prihaja do komunikacijskih težav med njimi in zaposlenimi. Izjema je opazna pri dr. Grizoldu, saj deluje tudi na podlagi direktiv, pa vendar ne občuti težav pri komunikaciji z zaposlenimi.

Zaposleni na ministrstvih se lahko v proces dela in odločanja vključujejo kadarkoli. S tem se strinjajo vsi ministri. Večinoma se vanj vključujejo preko kolegija. Mag. Bizjak meni, da svojim zaposlenim to omogoča v okviru organizacijskih enot, torej formalnih in projektnih skupin ter tudi na način opozarjanja ali predlaganja stvari. Vsi zaposleni Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano so od prvega dne vključeni v nek proces. Zaposleni pripravljajo osnutke predlogov za odločitve. V bistvu na spodnjih ravneh oziroma od spodaj

pripravljajo strokovne podlage, vendar ko stvar pride na nivo ožjega vodstva, se strokovne podlage na nek način pokrijejo s širšim pogledom, ki vključuje tudi medresorsko politično dimenzijo.

V ministrstvih sprejemanje odločitev ni izključno naloga ministra, kajti kot je dejal mag. Bizjak, so odločitve različnih vrst. »V okviru pristojnosti vsakdo sprejema tudi številne odločitve na svojem delovnem področju. Tako ali tako ne moreš vseh odločitev držati v svojih rokah. Važno pa je, da se ključne odločitve vendarle sprejemajo enotno in tudi na ta način, da je to usklajeno med vsemi deli hiše, ker odločitev na enem segmentu lahko bistveno vpliva na druge segmente. Te odločitve pa morajo biti sprejete na nivoju ministrstva« (Bizjak, opravljen intervju). Podobnega mnenja je dr. Mramor. Odločanje v Ministrstvu za finance je naloga vsakega v okviru pristojnosti, vendar najtežje odločitve sprejmejo kolektivno. Kljub takšnemu načinu odločanja, odgovornost ostaja na ministrovi strani. Prav tako Rihtarjeva, mag. Kopač, mag. But in dr. Keber menijo, da sprejemanje odločitev ni izključno njihova naloga. Rihtarjeva končno odločitev sprejema v sodelovanju z državnima sekretarjema. Mag. Kopač veliko odločitev sprejema na podlagi posvetovanja s kolegijem. Mag. But pomemben del odločitev sprejema sam, vendar ne vseh. Pri dr. Kebru pa je sprejemanje odločitev odvisno od ravni odločanja. Obratno si nalogo odločanja pridržujeta dr. Grizold in dr. Gantar, ki dodaja, da se je pri tem treba opirati na strokovne podlage in mnenja sodelavcev.

Delo zaposlenih in zaposlene kontrolirajo vsi ministri. Izjema je mag. Kopač, ki kontrolira le izvedbo nalog in ne zaposlenih. Ministri, ki izvajajo kontrolo, se poslužujejo različnih načinov kontrole. Dr. Gantar nadzira izvajanje delovnih nalog tako po obsegu kot terminsko. Termenske roke kontrolira tudi mag. Bizjak. Prav tako preverja vsak anonimen zunanji signal glede svojih zaposlenih. Drži se rekla, da je zaupanje dobro, kontrola pa je boljša. Ne preveč destimulativno in vsiljivo kontrolo izvaja mag. But. Sam je mnenja, da zaposleni ne smejo imeti občutka stalnega nadzora. Nadzor nad izdelki dela v bistvu kaže kvaliteto ljudi, ki so izdelek pripravili. Ker mora vladati nek red, na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano izvajajo tudi povsem tehnični nadzor, namreč žigosanje. Obstajajo torej kartice za vstop in izstop v prostore ministrstva in pisanje poročil dela s strani zaposlenih. Poročanje o opravljenem delu navajata tudi dr. Keber in Rihtarjeva, medtem ko dr. Grizold nadzira izvajanje projektov in tekoča dela. Po njegovem mnenju je za učinkovito opravljeno delo potreben tudi medsebojni nadzor.

Za uspešno opravljeno delo so zaposleni nagrajeni in za nezadovoljivo delo negativno sankcionirani. Sankcije so omejene in toge. Ministri ne izvajajo sankcij prav pogosto. Če že pride do takšne situacije, sankcije niso stroge. Ključna sankcija mag. Bizjaka je zelo ostro kritiziranje, v primeru, če kakšna stvar ni narejena. Kritika je izrečena pred drugimi, lahko tudi pred kolegijem. Javno grajo kot sankcijo uporablja tudi mag. But. Mag. Kopač pa svoje zaposlene sankcionira z izločitvijo sankcioniranega iz procesa opravljanja nalog. Tako togo kot je sankcioniranje je po mnenju ministrov tudi napredovanje. Napredovanje kot nagrada je urejeno s pravilniki. Prav tako je lahko, po mnenju mag. Bizjaka in mag. Buta, nagrada zahtevno delo in atraktivnost samega dela (na primer potovanje v tujino in sooblikovanje politike).

Nagrade so tudi motivacija za zaposlene. Najpogosteje so ministri kot motivacijo navedli različne vrste izobraževanja, med drugimi tudi učenje tujih jezikov. Poleg tega zaposlene motivirajo s pohvalami, priznanji, možnostmi komunikacije s tujino, potovanji v Bruselj ali druga mesta, kjer lahko zaposleni soddločajo. Najbolj zanimiv odgovor sem dobila s strani dr. Kebra, saj zaposlene motivira s prepričevanjem. Kot je razvidno, ministri skrbijo za razvoj ljudi v ministrstvu oziroma jih motivirajo z nadenarnimi spodbudami.

Tabela 4.5.2: **Situacijsko vodenje.**

MINISTRI	<i>Direktivni stil vodenja</i>	<i>Inštruktivni stil vodenja</i>	<i>Bodrilni stil vodenja</i>	<i>Delegiranje</i>	<i>SITUACIJSKO VODENJE</i>
Mag. Bizjak		2	1		DELNO
Mag. But*		2	3		DELNO
Dr. Gantar	1	1	1		DA
Dr. Grizold*		1	3		DELNO
Dr. Keber		1	2		DELNO
Mag. Kopač		3			NE
Dr. Mramor			3		NE
Rihtar			3		NE

Vir: Opravljeni intervjuji.

*opomba: Mag. But je na trinajsto in štirinajsto vprašanje podal dva odgovora; dr. Grizold pa je na trinajsto vprašanje podal dva možna odgovora.

Iz vsega navedenega bi lahko hipotezo 2, ki se glasi: *vodje ministrstev spreminjajo svoj stil vodenja glede na situacijo*, le delno potrdila, kar je že lepo razvidno iz tabele 4.5.2. Tabela 4.5.2 je narejena na osnovi trinajstega vprašanja – Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi naloge? – in štirinajstega vprašanja – Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral leta zateči po nasvet, kako odpraviti težavo? – ter petnajstega vprašanja – Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja? Prav vsa tri vprašanja so ministrom ponujala štiri različne odgovore. Odgovori so bili sestavljeni na način, da so zakrivali določen stil vodenja, na kar ministri niso bili opozorjeni.

Številke v tabeli 4.5.2 pomenijo kolikokrat je minister izbral določen stil vodenja, ne da bi seveda to tudi vedel, kajti vprašanja trinajst, štirinajst in petnajst so podajala odgovore, ki razkrivajo stile vodenja prikazane v tabeli 4.5.2. V prilogi so priloženi intervjuji oziroma izpolnjeni vprašalniki ter vprašalnik, ki razkriva zgoraj omenjeno dejstvo (glej prilogo C in prilogo D).

Kot sem že ugotovila, se zastavljena hipoteza 2 le delno potrdi. Popolnoma se hipoteza 2 potrdi le pri dr. Gantarju, saj je za vse tri različne hipotetične situacije izbral odgovore, ki so razkrila različne stile vodenja. Zanj drži, da pri vodenju ljudi uporablja stil vodenja, ki je primeren za določeno situacijo. Pri mag. Kopaču, dr. Mramorju in Rihtarjevi je izrazito opazen en stil vodenja. Mag. Kopač ima izrazit inštruktiven stil vodenja, medtem ko imata dr. Mramor in Rihtarjeva izrazit bodrilni stil vodenja. Zanimivo je, da je le dr. Gantar obkrožil odgovor, ki razkriva direktivni stil vodenja in da niti pri enem ministru ni zaslediti odgovora delegiranja, čeprav so mag. Bizjak, mag. But in dr. Grizold svoj stil vodenja med drugim ocenili tudi kot delegiranje. Slednje je razvidno iz dvanajstega vprašanja - Kako bi ocenili svoj stil vodenja? Opaziti je mogoče neskladje, kar pa ni nič nenavadnega. Velikokrat se namreč zgodi, da sami težko ocenimo lastno delovanje, v tem primeru stil vodenja. To vprašanje bi bilo bolje zastaviti uslužbencem ministrstev oziroma podrejenim ministru. V mojem primeru pa so se ministri sami ocenili in kot je razvidno iz tabele 4.5.3, po večini niso podali enakega odgovora, do katerega sem sama prišla s pomočjo zastavljenih hipotetičnih situacij (glej tabeli 4.5.2 in 4.5.3).

Tabela 4.5.3: **Ministrova ocena stila vodenja**

MINISTRI	Direktivni stil vodenja	Inštruktivni stil vodenja	Bodrilni stil vodenja	Delegiranje	Drugo
Mag. Bizjak		✓		✓	
Mag. But		✓	✓	✓	
Dr. Gantar			✓		
Dr. Grizold	✓	✓	✓	✓	
Dr. Keber			✓		
Mag. Kopač					participativni stil
Dr. Mramor		✓	✓		
Rihtar		✓			

Vir: Opravljeni intervjuji.

Kljub temu, da sem ugotovila, da je za mag. Kopača značilen inštruktiven stil vodenja, je sam mnenja, da ima participativni stil. Prav tako se ugotovitve razhajajo pri dr. Mramorju, ki meni, da je njegov stil vodenja kombinacija med inštruktivnim in bodrilnim stilom vodenja in Rihtarjevi, ki meni da se poslužuje inštruktivnega stila vodenja. Kot sem že ugotovila imata oba izrazit bodrilni stil vodenja. Iz tabele 4.5.3 je tudi razvidno, da ministri menijo, da najbolj uporabljajo inštruktivni in bodrilni stil vodenja. Direktivni stil vodenja je zaslediti pri dr. Grizoldu, kar pa ni precej nenavadno, saj je dr. Grizold vodja Ministrstva za obrambo. Vojska, ki spada pod omenjeno ministrstvo, je prepletena z mnogimi ukazi in tako je direktivni stil vodenja neizogiben.

6. SKLEP

V slovenskem prostoru na področju državne uprave se že nekaj let odvijajo spremembe. Najprej so bile to spremembe, ki so jih sprožili zakoni sprejeti ob nastanku Republike Slovenije, nato pa so se spremembe odvijale v okviru približevanja Republike Slovenije Evropski uniji. Sedaj se mi poraja vprašanje, ali bodo spremembe še poglobljene, ko bomo v Evropsko unijo dejansko tudi vstopili. Seveda! Vendar to ni slabost, saj stvari, ki se spreminjajo, dokazujejo, da so vitalne in dojemljive za napredek. Napredka pa ni brez sprememb, zato vsakršna sprememba, ki bo prodrla v državno upravo ni nujno zlo.

Tako so se spremembe na področju organizacije ministrstev začele in hkrati že nekako končale. S tem mislim natančneje na samo organizacijsko strukturo ministrstev. Kot že rečeno pa ne pričakujem, da se bo preobrazba državne uprave tu tudi dejansko končala. Spremembe so se začele s sprejetjem Zakona o državni upravi maja leta 2002. Na osnovi tega zakona je bila sprejeta tudi Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Zakonodaja je torej pripravila podlago za dopolnilo, bolje rečeno popravek organizacijskih struktur na ministrstvih.

Vsaka organizacijska struktura je prepletena z elementi formalizacije, centralizacije in kompleksnosti. S tem se strinjam, še najbolj bi se ob koncu diplomskega dela strinjala, da so organizacijske strukture kompleksne. S kompleksnostjo organizacijskih struktur se najpogosteje srečujejo njihovi konstruktorji. Prav tako se morajo pri oblikovanju organizacijskih struktur spopadati z različnimi dejavniki in ovirami. Kadarkoli se sproži nova sprememba, kot v primeru nova zakonska podlaga, morajo konstruktorji organizacijsko strukturo prilagoditi novi spremembi. S tem so se v zadnjem letu spopadali na ministrstvih. Čeprav so ministrstva organizacije javnega sektorja, ki delujejo v dokaj stabilnem okolju, so se srečala s spremembami. V tem primeru drži trditev, da nobena organizacijska struktura ni imuna na spremembe.

Kot sem že v jedru diplomskega dela ugotovila, da imajo ministrstva funkcijsko organizacijsko strukturo, to le še enkrat potrjujem. Kljub temu, da tipična funkcijska organizacijska struktura ni prilagodljiva na spremembe, v mojem primeru tega ne morem

trditi. Res je, da ministrstva redkeje spreminjajo svojo organizacijsko strukturo, vendar najpogosteje njihovo prilagajanje organizacijske strukture povzročajo zakonske spremembe.

Strinjam se, da se organizacije lahko le približajo določeni obliki in da popolnih oblik organizacijskih struktur ni. Tudi ministrstva poleg funkcijske organiziranosti dela določene naloge opravljajo na projekten način. Tako se nekatere organizacije za določene naloge občasno poslužujejo projektnega dela. V ministrstvih se v odvisnosti od pomena in cilja projekta torej oblikuje posebna projektna skupina, ki ima nalogo dokončati projekt v sprejetem pogodbenem časovnem roku, v določeni kvaliteti, v okviru načrtovanih stroškov in v skladu z zahtevami naročnika. Prav tako lahko ministrstva tudi z vidika ukazovanja uvrstim v linijsko-štabno organizacijsko strukturo. Že Lipičnik je namreč ugotovil, da je funkcijska organizacijska struktura lahko največkrat tudi linijska ali linijsko-štabna (Lipičnik, 1994: 71).

Lahko bi rekla, da imajo ministrstva v osnovi funkcijsko organizacijsko strukturo, vendar jo dopolnjuje tudi projektna organizacijska struktura, ki jo uporabljajo na ministrstvih za izpolnjevanje določenih nalog. V tem primeru svojo hipotezo 1 (glej tabelo 6.1) lahko potrdim. V tabeli 6.1 so povzete ugotovitve in iz nje je razvidno, da se je tudi hipoteza 2 le delno potrdila.

Tabela 6.1: **Pregled hipotez**

Oblika organizacijske strukture slovenskih ministrstev je funkcijska.	+
Vodje ministrstev spreminjajo svoj stil vodenja glede na situacijo.	0

Vir: Opravljeni intervjuji.

Legenda:

0 : delna potrditev hipoteze

+ : potrditev hipoteze

– : zavrnitev hipoteze

Podobno kot pri organizacijskih strukturah tudi pri stilu vodenja ni pravila, kateri stil bo najbolj ustrežal okolju in kateri bo prinesel najboljše rezultate. Še enkrat bi poudarila, da ni popolne organizacijske strukture in ne popolnega stila vodenja. To se je najbolj pokazalo, ko sem analizirala stile vodenja ministrov. Izkazalo se je, da ministrom lahko le delno pripišem situacijsko vodenje. Kot sem že ugotovila, se je pri mag. Kopaču, dr. Mramorju in Rihtarjevi izkazalo, da uporabljajo izrazito en stil vodenja. Dr. Gantarjevo vodenje bi lahko označila kot

situacijsko vodenje, med tem ko se ostali ministri, ki so sodelovali v raziskavi, zelo približujejo situacijskemu vodenju.

Situacijsko vodenje je vodenje, kjer ministri uporabljajo različne stile vodenja do različnih ljudi. Ministri morajo biti pri tem fleksibilni in znati predvidevati, kateri stil vodenja je v določeni situaciji za določenega posameznika najbolj primeren za uporabo. Kot že povedano, imajo nekateri ministri prav vse zgoraj omenjene karakteristike.

Naj na kratko povzamem vodenje ministrov. Ministri usmerjajo materialne in kadrovske vire. To dosežejo s spodbujanjem osebnega razvoja zaposlenih. Ministri se zavedajo, kako pomembni za ministrstvo so zaposleni, zato jih motivirajo za delo, najpogosteje z različnimi oblikami nagrad, kot je na primer izobraževanje. Prav tako jih motivirajo tudi z negativnimi sankcijami, da do določenih napak v ministrstvu ne bi prišlo. Tako je dobro in slabo delo v ministrstvih prepoznavno. Poleg usmerjanja in vzpodbujanja zaposlenih večina ministrov svoje zaposlene kontrolira. Pomembne odločitve sprejema minister v sodelovanju z drugimi, zaposlenimi. Komunikacija med zaposlenimi in ministri je obojestranska in temelji na odnosih posvetovanja in sodelovanja med njimi.

Iz zgoraj povedanega je mogoče zaslediti tako značilnosti demokratičnega, inštruktivnega in bodrilnega vodenja. Vodenja na podlagi delegiranja ni zaslediti, kajti ministri ne prenesejo povsem odgovornosti za vsakodnevno sprejemanja odločitev na svoje podrejene. Prav tako za delegiranje ni tipična kontrola.

Na koncu diplomskega dela naj nakažem smernice za morebitno nadaljnje raziskovanje na področju organizacije in vodenja ministrstva. Lahko bi natančneje preučevala organizacijo kot proces organiziranja, kjer bi me zanimala organizacija dela v ministrstvih. Naslednja možnost raziskovanja bi lahko bilo proučevanje razmerja med organizacijsko strukturo in vodenjem. Pri vodenju bi bila možnost proučevanja odnosa podrejeni z nadrejenim. Torej, bi v okviru te tematike lahko napravila dve raziskavi. Ena raziskava bi vključevala zaposlene, druga pa ministre. Na takšen način bi prišla do bolj objektivnih rezultatov, saj bi dobila podatke s strani obeh udeležencev v procesu vodenja. Prav tako bi bila možnost raziskovanja vpliva dejavnikov na stil vodenja. Proučevani dejavniki bi bili okolje, lastnosti zaposlenih, lastnosti ministrov in drugi izbrani dejavniki. Še najbolj enostavno bi bilo proučevati organizacijo

enega ministrstva ali vodenje enega ministra. Sama sem torej raziskovala le majhen delček tistega, kar sam naslov diplomskega dela obeta. Organizacija in vodenje sta pojma, ki imata številne razlage in pomene. To je bil vzrok, da sem se osredotočila le na organizacijo kot organizacijsko strukturo in pri vodenju le na stile vodenja. Za raziskovanje je ostalo še mnogo možnosti, ki jih oba pojma ponujata.

7. LITERATURA IN VIRI

- Bernik, Jurij (2000): »Podjetniški management in vodenje«. V: Jurij Bernik (ur.): Management in vodenje. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, str. 16-40.
- Blanchard, Kenneth, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi (1995): Vodenje in eno minutni vodja. Taxus, Ljubljana.
- Cerny, Philip G. (1990): The changing architecture of politics: structure, agency, and the future of the state. SAGE Publications, London-Newbury Park-New Delhi.
- De Alberdi, Lita (1990): People, psychology & business. The University Press, Cambridge.
- Galbraith, Jay R. (1995): Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process. The Jossey-Bass, San Francisco.
- Ivanko, Štefan, Miha Brejc (1995): Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- Ivanko, Štefan (2000): Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- Ivanko, Štefan (2002a): »Organiziranje dela«. V: Stane Možina (ur.): Management nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 374-410.
- Ivanko, Štefan (2002b): »Oblikovanje in razvoj organizacije«. V: Stane Možina (ur.): Management nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 410-444.
- Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.

- Kmet, Jaka (2000): »Organiziranje – organizacija lastnega dela«. V: Jurij Bernik (ur.): Management in vodenje. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, str. 56-82.
- Kotter, John P. (1999): John P. Kotter on what leaders really do. Harvard business review, Boston.
- Kovač, Polona (2003): »Normativni vidiki reforme slovenske javne uprave«. Pravna praksa, 22/597-598, 22-23, str. 6-8.
- Lipičnik, Bogdan (1994): Ekonomika in organizacija podjetja. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Luskovec, Viktor (2003): »Skrivnostna reorganizacija državne uprave«. Nedelo, 9, 26, str. 5.
- Meek, V. Lynn (1995): »Organizational culture: origins and weaknesses«. V: Graeme Salaman (ur.): Human resource strategies. SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi, str. 192-213.
- Možina, Stane (1991): »Organiziranje dela v skupinah«. V: Marija Velikonja (ur.): Vodenje in organiziranje dela: seminar za ravnatelje. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, str. 55-62.
- Možina, Stane (2002a): »Učeča se organizacija«. V: Stane Možina (ur.): Management nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 12-46.
- Možina, Stane (2002b): »Vodja in vodenje«. V: Stane Možina (ur.): Management nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 498-540.
- Rakočevič, Slobodan, Peter Bekeš (1994): Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.

- Rozman, Rudi (2002): »Pojmovanje in razvoj managementa«. V: Stane Možina (ur.): Management nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 46-96.
- Rus, Veljko (1994): »Management v neprofitnih organizacijah«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 938-974.
- Sadler, Philip (1994): Designing organizations: the foundation for excellence. Kogan Page, cop., London.
- Sawyer, George C. (1986): Designing strategy: a how-to book for managers. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Stanonik, Bojan (1996): »Rubikova kocka kot model organiziranosti«. V: Goran Vukovič (ur.): XV. Posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija in management. Moderna organizacija, Kranj, str. 157-162.
- Tavčar, Mitja (1991): »Motivacijsko vodenje«. V: Marija Velikonja (ur.): Vodenje in organiziranje dela: seminar za ravnatelje. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, str. 22-31.
- Tracy, Brian (2000): Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Vernar consulting, Bled.
- Trpin, Gorazd (1995): Predpisi o državni upravi, vladi in ministrstvih: z uvodnimi pojasnili Gorazda Trpina. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
- Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, Uradni list Republike Slovenije, št. 58/03.
- Uršič, Duško (2000): Management in poslovni sekretar. Doba p.o., Maribor.
- (1998) Ustava Republike Slovenije. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.

- Virant, Grega (1998): Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- Vila, Antun (1994): Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj.
- Vila, Antun (1999): »Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija«. V: Jure Kovač (ur.): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Moderna organizacija, Kranj, str. 17-39.
- Zabukovec, Vlasta, Dušica Boben (2000): Učitelji in stili vodenja. Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.
- Zakon o državni upravi - ZDU-1, Uradni list. Republike Slovenije, št. 52/02.
- Zakon o organizaciji in delovnem področju republiške uprave - ZODPRU, Uradni list Republike Slovenije, št. 27/91.
- Zakon o upravi - ZUpr, Uradni list Republike Slovenije, št. 67/94.
- Zakon o vladi Republike Slovenije - ZVRS, Uradni list Republike Slovenije, št. 4/93.
- Whetten, David Alfred (2000): Developing management skills for Europe. Pearson Education, Harlow.

Internetni viri:

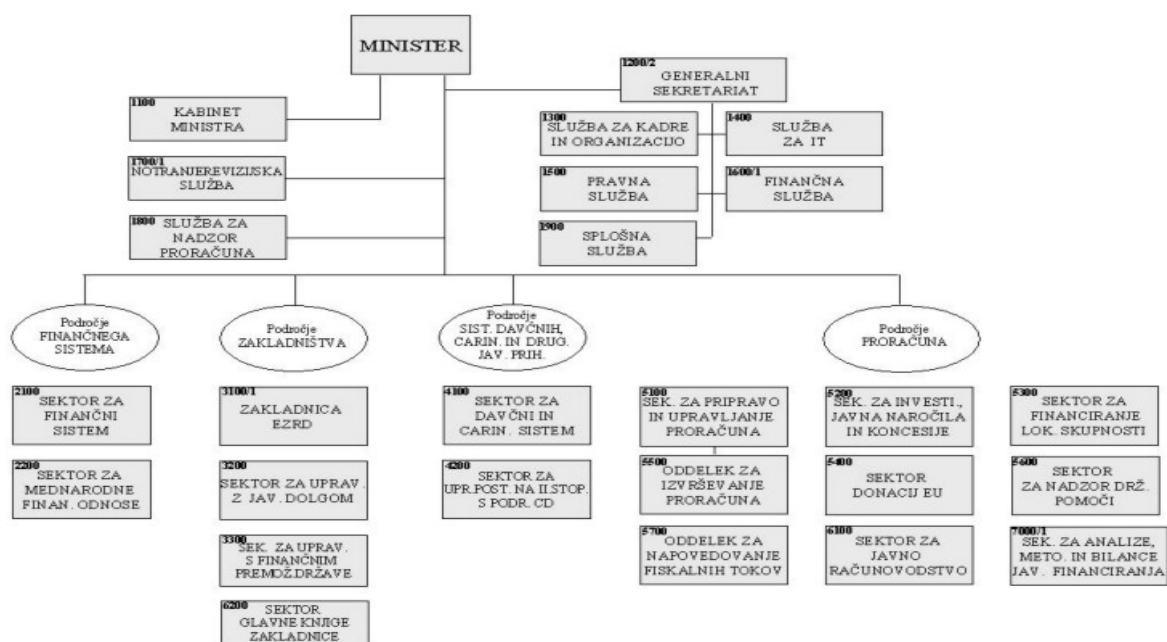
- INTERNET 1: Ministrstva: <http://www.uvi.si/slo/vlada/ministri/>, 03.09.2003.
- INTERNET 2: Resorna ministrstva: <http://www.gov.si/vrs/slo/ministrstva/ministrstva.html>, 29.07.2003.
- INTERNET 3: Organizacijska sestava ministrstev: <http://www.gov.si/vrs/slo/ministrstva/ministrstva.html>, 29.07.2003.

- INTERNET 4: (2002) Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo.
<http://www.mnz.si/si/upl/uoru/CAF2002sl.DOC>, 8.11.2003.
- INTERNET 5: Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005,
<http://www.mnz.si/si/upl/uoru/strategija.doc>, 8.11.2003.
- INTERNET 6: Pregled razvoja/reforme slovenske javne uprave 2002-2003,
<http://www.mnz.si/si/upl/uoru/pregled%20razvoja%20reformaJU.doc>, 8.11.2003.
- INTERNET 7: Good leadership: What does it take?:
<http://www.csmonitor.com/2004/0122/p18s01-hfcs.htm/>, 04.02.2004.

PRILOGA

Priloga A

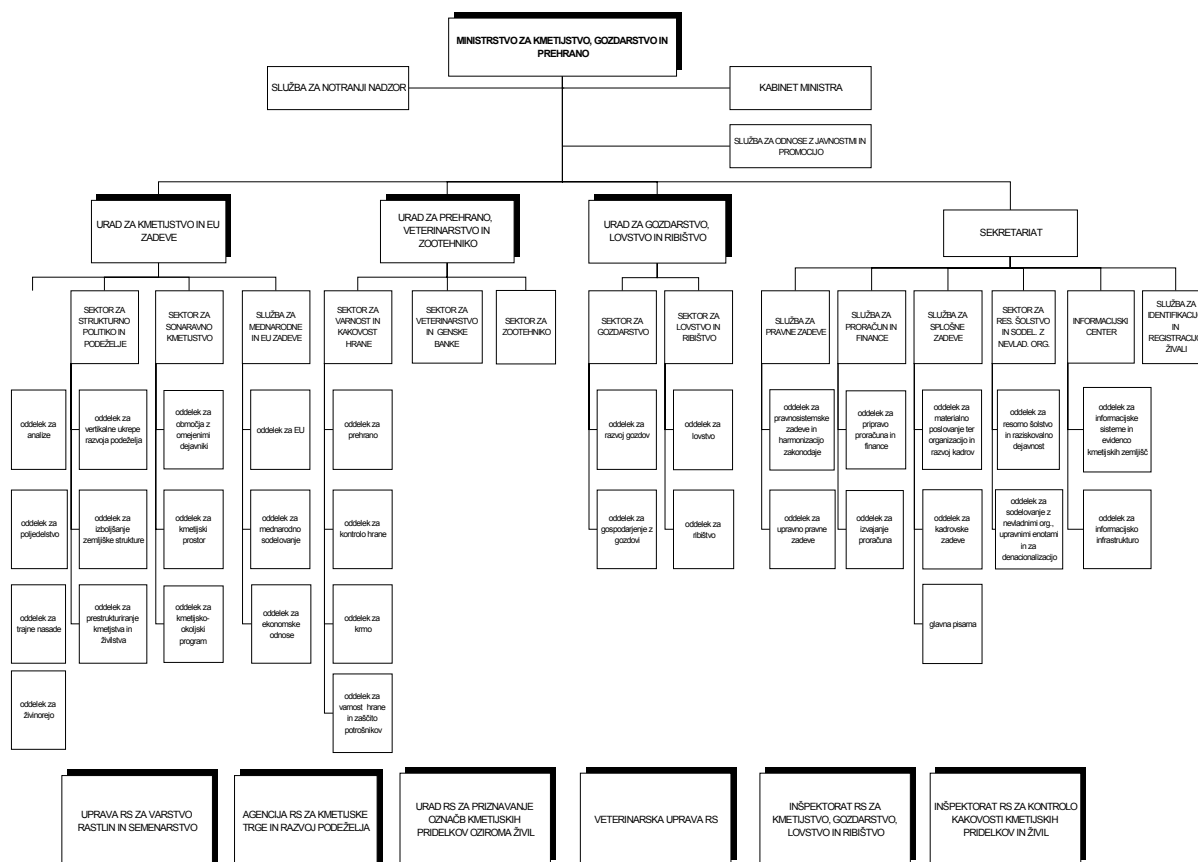
Slika št. 1: Organigram Ministrstva za finance



Vir: <http://www.gov.si/mf/slov/organiz.htm>, 11.11.2003.

Slika št. 2: Organigram Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MKGP



DATUM: MAREC 2003

Vir: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano; poslano po elektronski pošti dne 12.11.2003.

Slika št. 3: Organigram Ministrstva za gospodarstvo

[illegible]

Vir: <http://www.mg-rs.si/ministrstvo/organiziranost/index.php>, 11.11.2003.

Slika št. 4: Organigram Ministrstva za informacijsko družbo

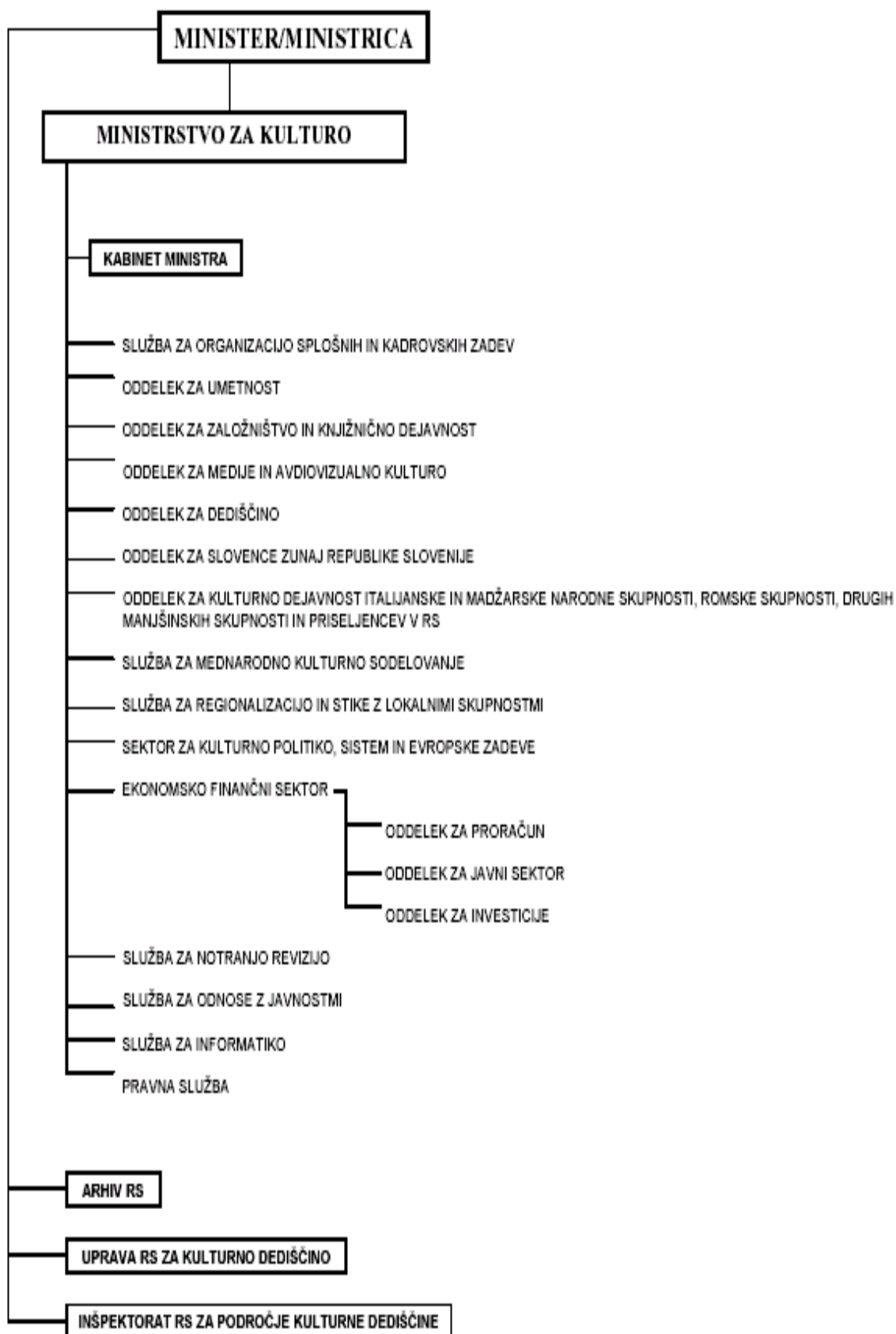
Dr. Pavel GANTAR, minister

KABINET MINISTRA
<u>Metoda BORC</u> , vodja kabineta ministra
<u>Jelena ALEKSIĆ</u> , predstavnik za odnose z javnostmi
Služba za mednarodno sodelovanje
<u>Mag. Mirjam SENČAR</u> , višja svetovalka
Služba za notranjo revizijo
<u>Maja BILBIJA</u> , svetovalka vlade
SKUPNO PODOČJE
<u>Mag. mag. Bojan STANONIK</u> , generalni sekretar
Služba za informatiko
<u>Borut ŠORLI</u> , svetovalec vlade
Služba za pravne zadeve
<u>Mojca PRELESNIK</u> , svetovalka vlade
Služba za finančno poslovanje in analitiko
<u>Zdenka BOKAL</u> , državna podsekretarka
Služba za kadrovske in splošne zadeve
<u>Mojca LUIN</u> , pomočnica ministra
Služba za javna naročila
<u>Vilma REŽEK</u> , državna podsekretarka
Služba za obrambne priprave in obrambno načrtovanje
PODROČJE ZA INFORMACIJSKO INFRASTRUKTURO
državni sekretar
Sektor za razvoj na področju pošte in telekomunikacij
<u>Mojca JARC</u> , državna podsekretarka
Sektor za regulacijo in harmonizacijo
<u>Barbara PERNUŠ-GROŠELJ</u> , državna podsekretarka
PODROČJE ZA APLIKACIJE V INFORMACIJSKI DRUŽBI
<u>Dr. József Györkös</u> , državni sekretar
Sektor za aplikacije v gospodarstvu
<u>Maruša DAMJAN</u> , državna podsekretarka
Sektor za aplikacije v javni upravi
<u>Marjan TURK</u> , državni podsekretar
Sektor za razvojne programe in monitoring
<u>Marko HREN</u> , svetovalec vlade
Sektor za tehnološke naloge
<u>Dr. Miroslav KRANJC</u> , državni podsekretar
INŠPEKTORAT RS ZA TELEKOMUNIKACIJE, ELEKTRONSKO PODPISOVANJE IN POŠTO
<u>Peter MRAZ</u> , glavni inšpektor
DIREKCIJA RS ZA POSLOVNO INFORMACIJSKO SREDIŠČE
<u>Peter CERAR</u> , direktor

Opomba: Navedena so le imena vodij področij, sektorjev in služb ministrstva.

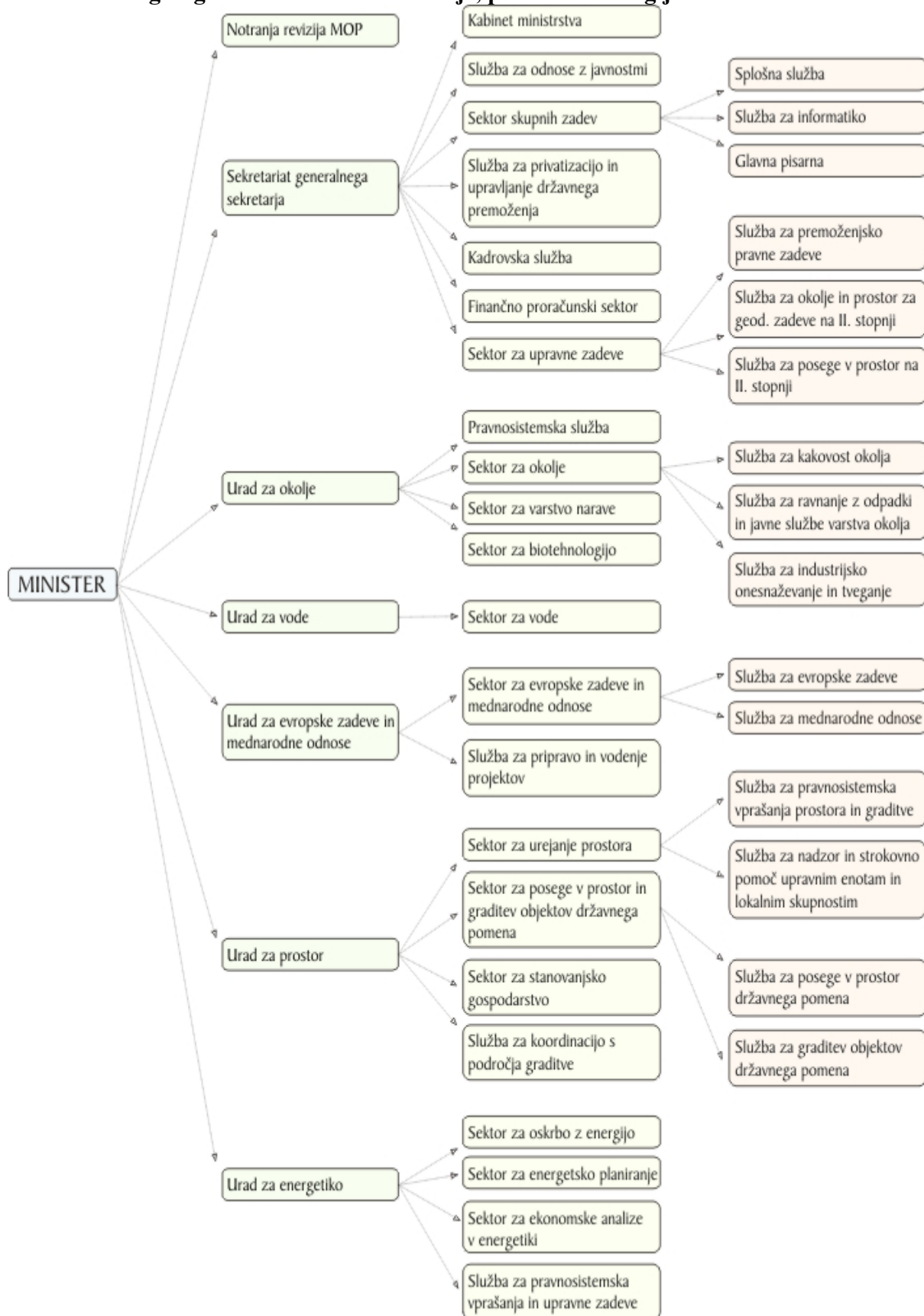
Vir: <http://mid.gov.si/mid/mid.nsf>, 11.11.2003.

Slika št. 5: **Organigram Ministrstva za kulturo**



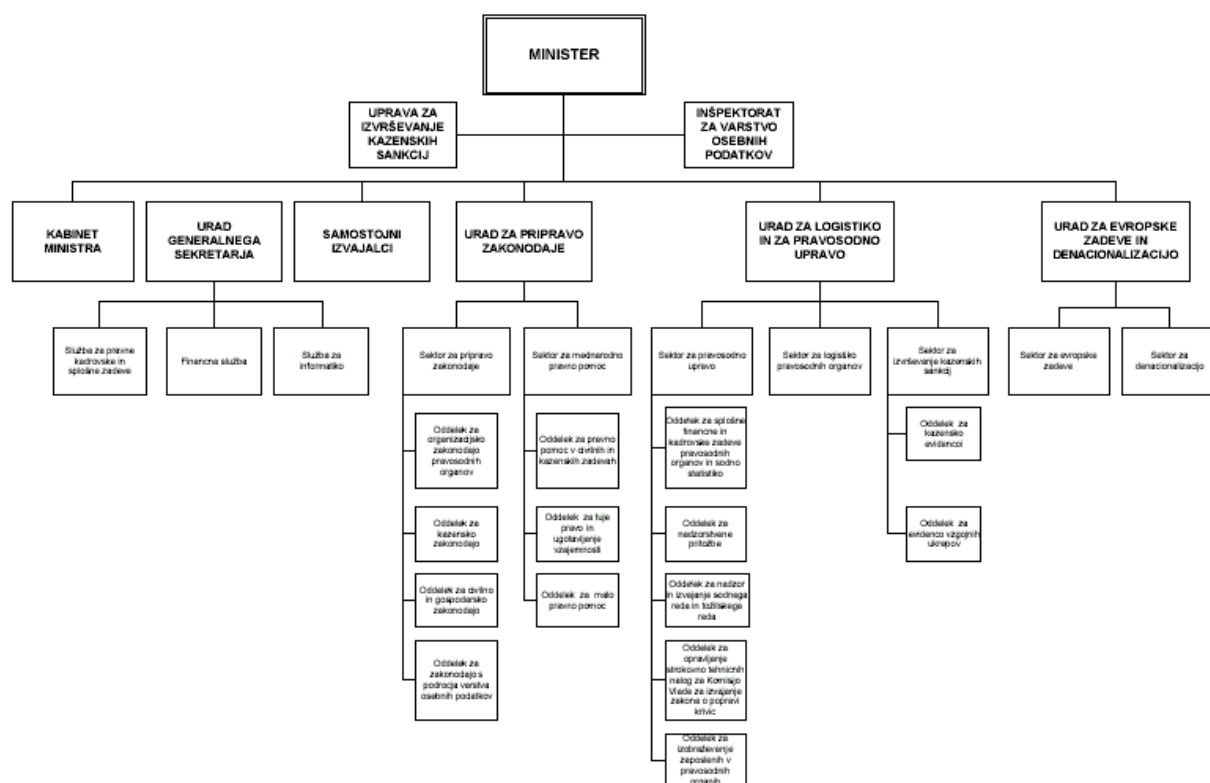
Vir: Ministrstvo za kulturo; poslano po elektronski pošti dne 08.09.2003.

Slika št. 6: **Organigram Ministrstva za okolje, prostor in energijo**



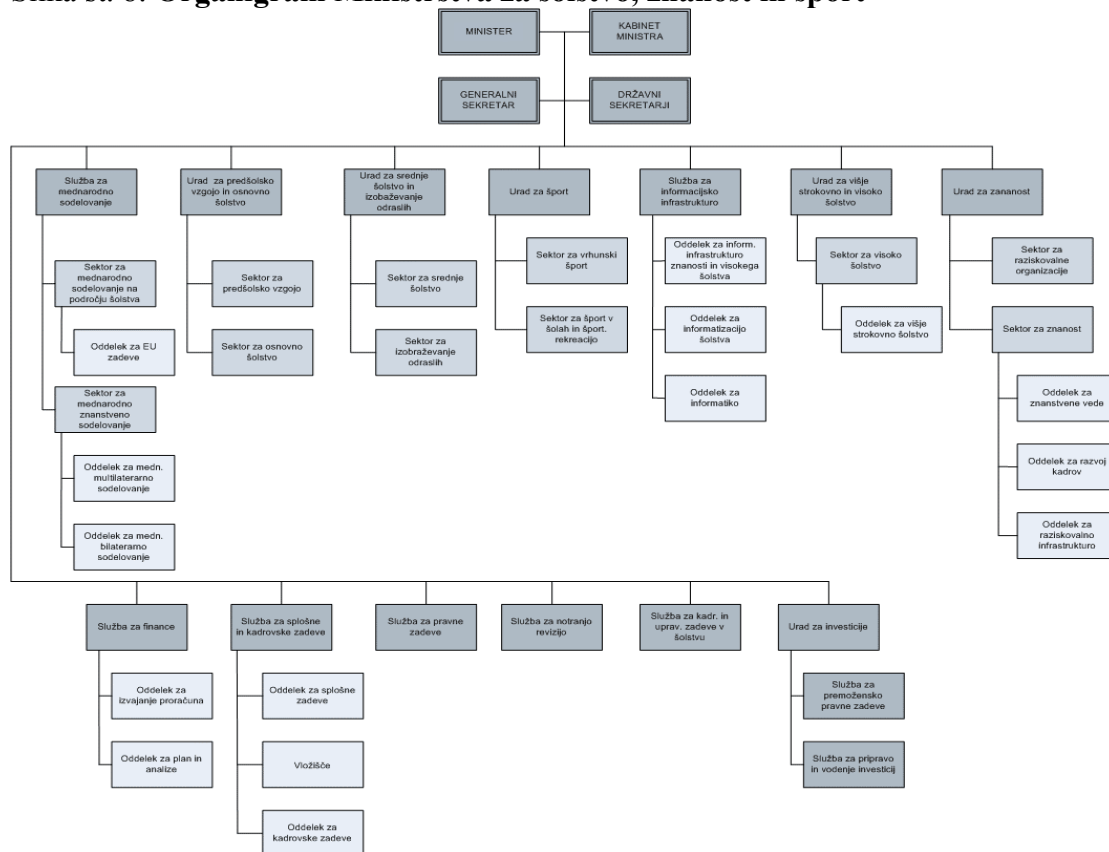
Vir: <http://www.gov.si/mop/>, 11.11.2003.

Slika št. 7: Organigram Ministrstvo za pravosodje



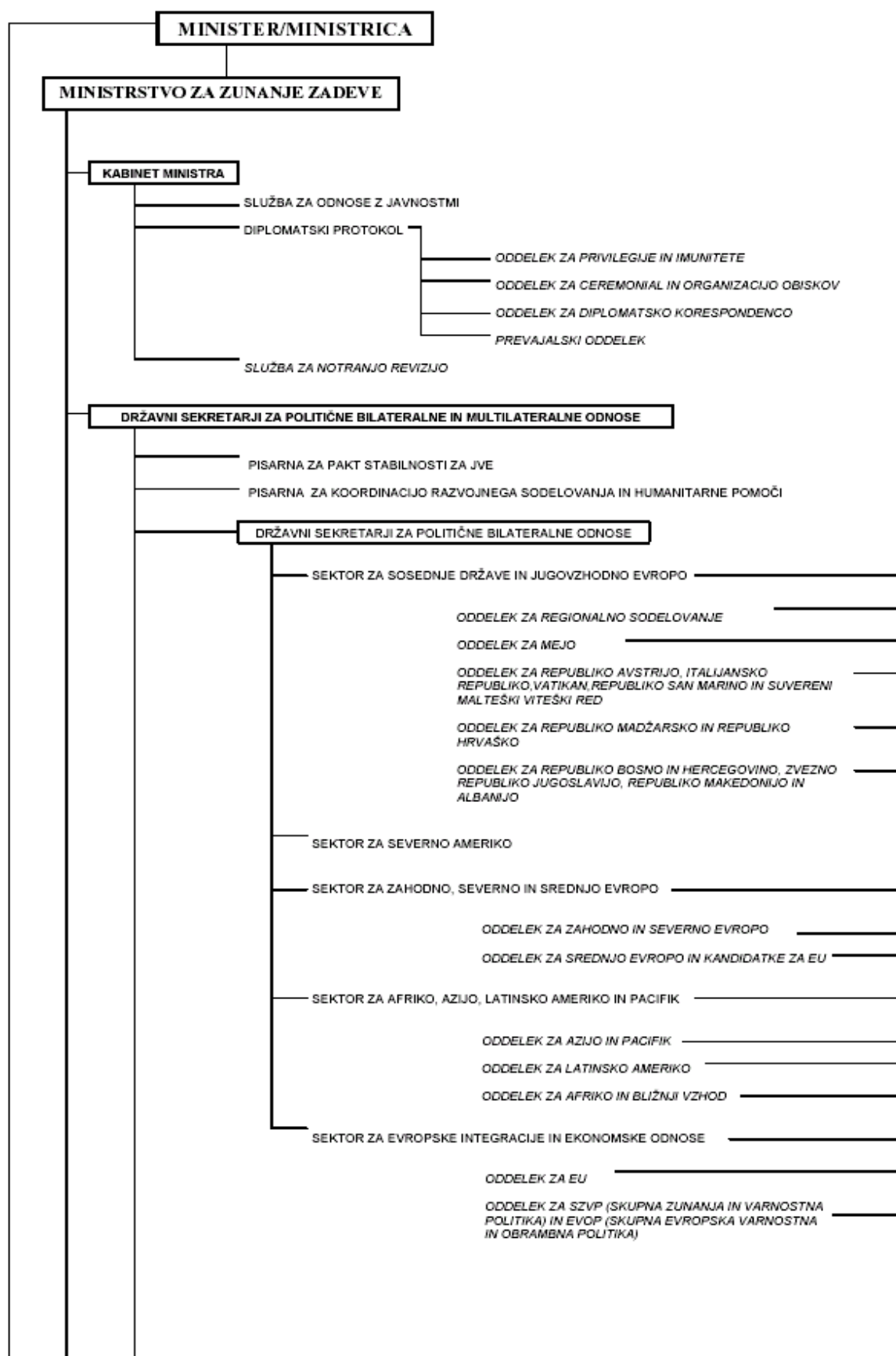
Vir: <http://www.gov.si/mp/si/vsebina/organizacija-ministrstva/organogram.pdf>, 11.11.2003.

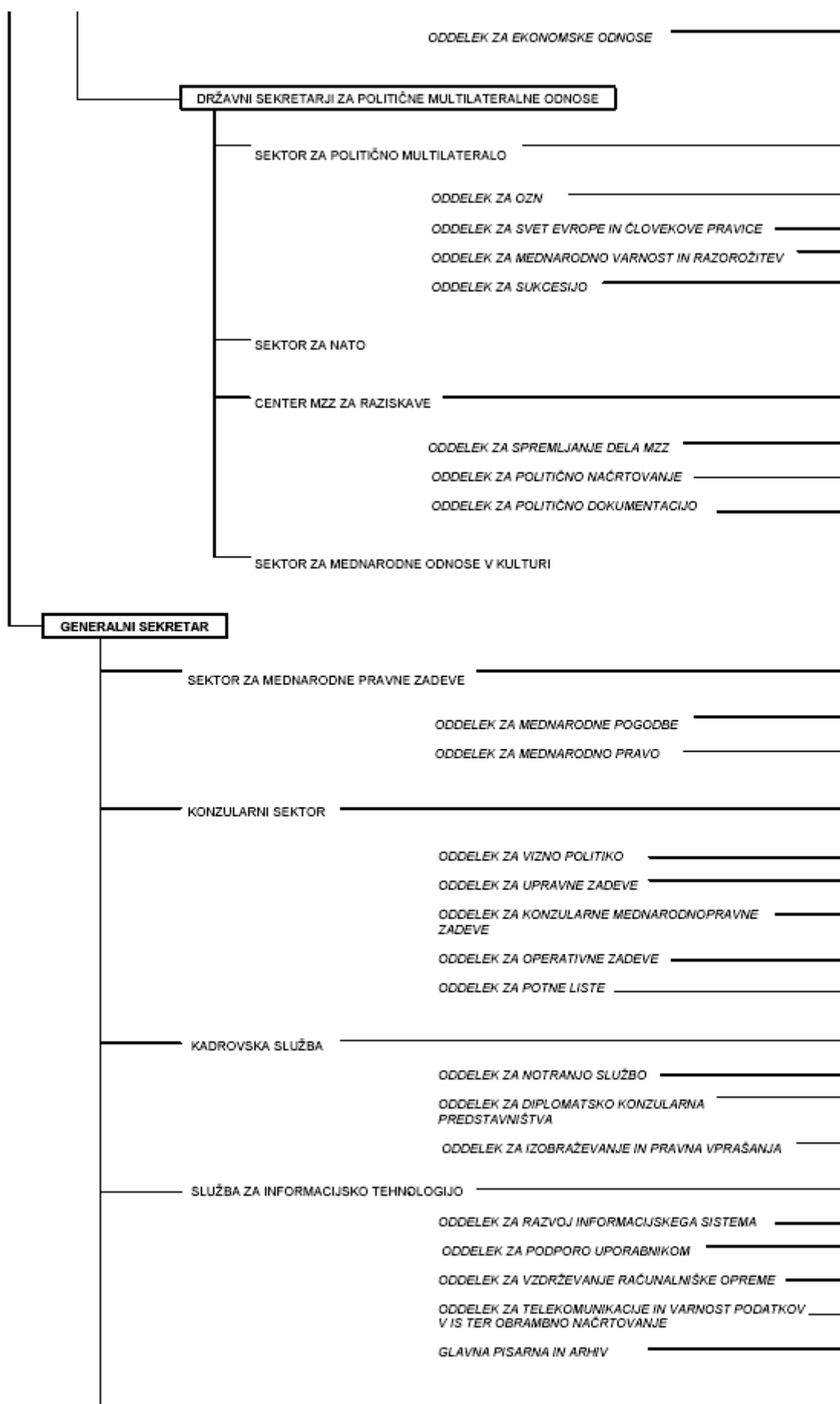
Slika št. 8: Organigram Ministrstva za šolstvo, znanost in šport

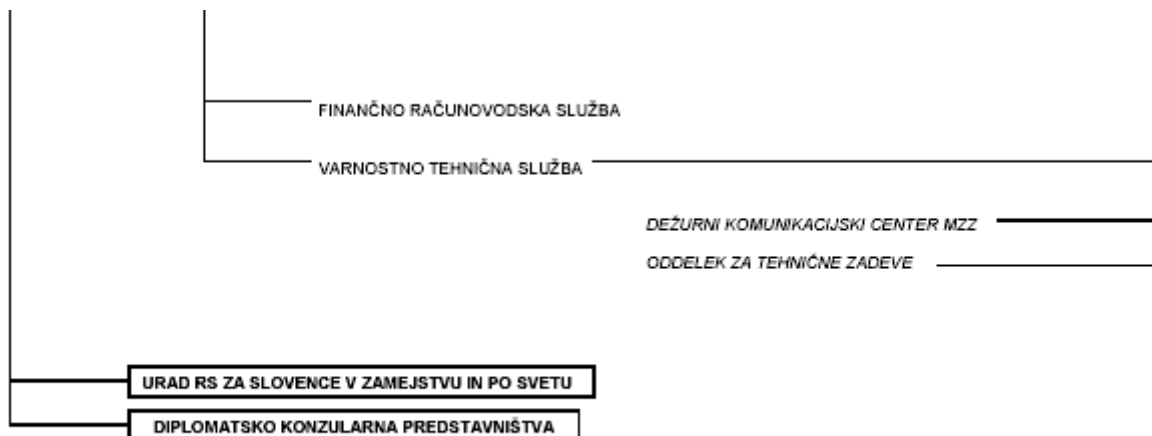


Vir: <http://www.mszs.si/slo/ministrstvo/>, 11.11.2003.

Slika št. 9: Organigram Ministrstva za zunanje zadeve

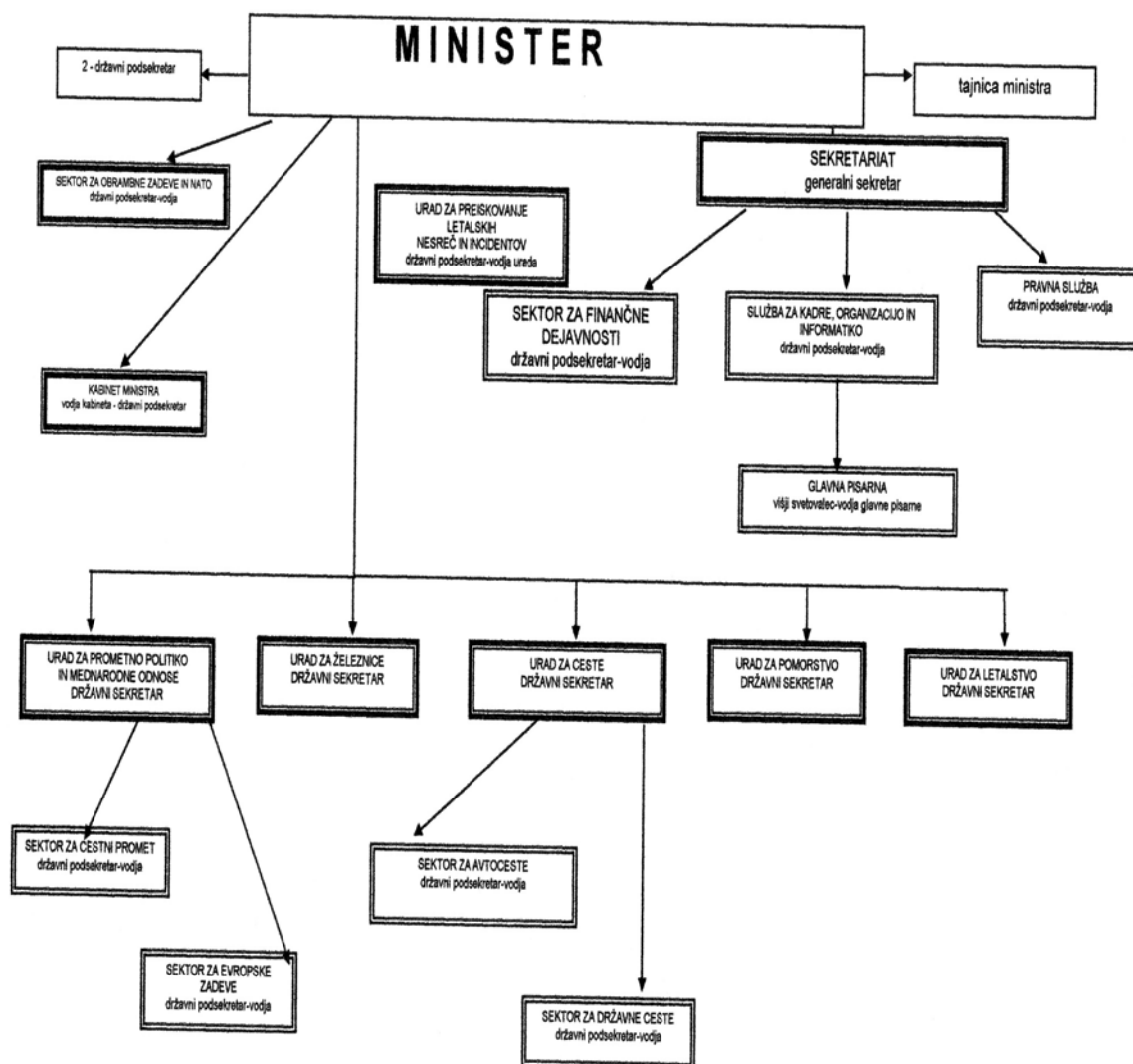






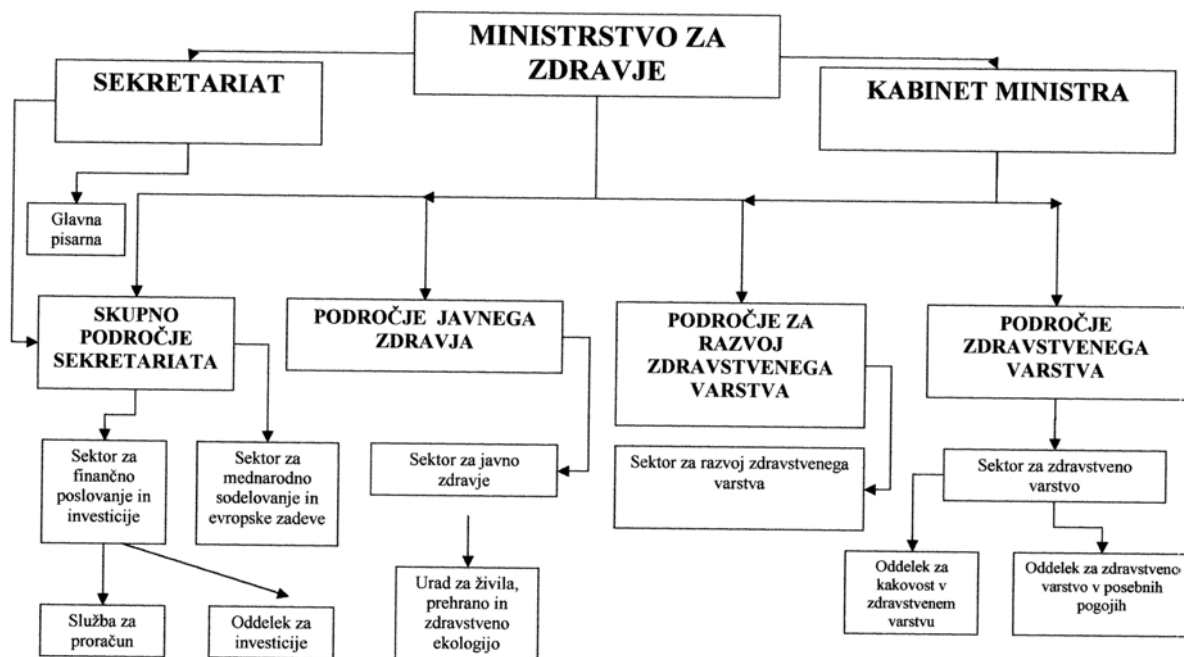
Vir: Ministrstvo za zunanje zadeve; poslano po elektronski pošti dne 11.09.2003.

Slika št. 10: **Organigram Ministrstva za promet**



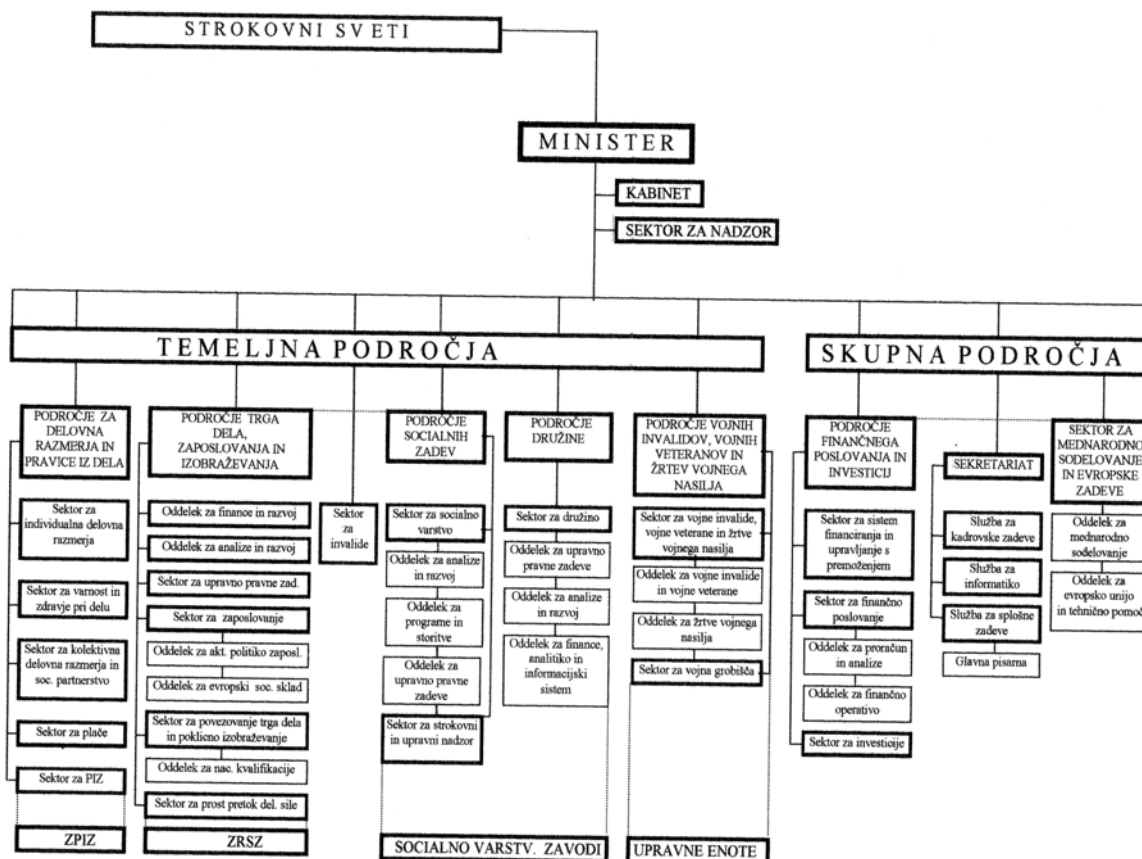
Vir: Ministrstvo za promet; poslano po elektronski pošti dne 08.09.2003.

Slika št. 11: **Organigram Ministrstva za zdravje**



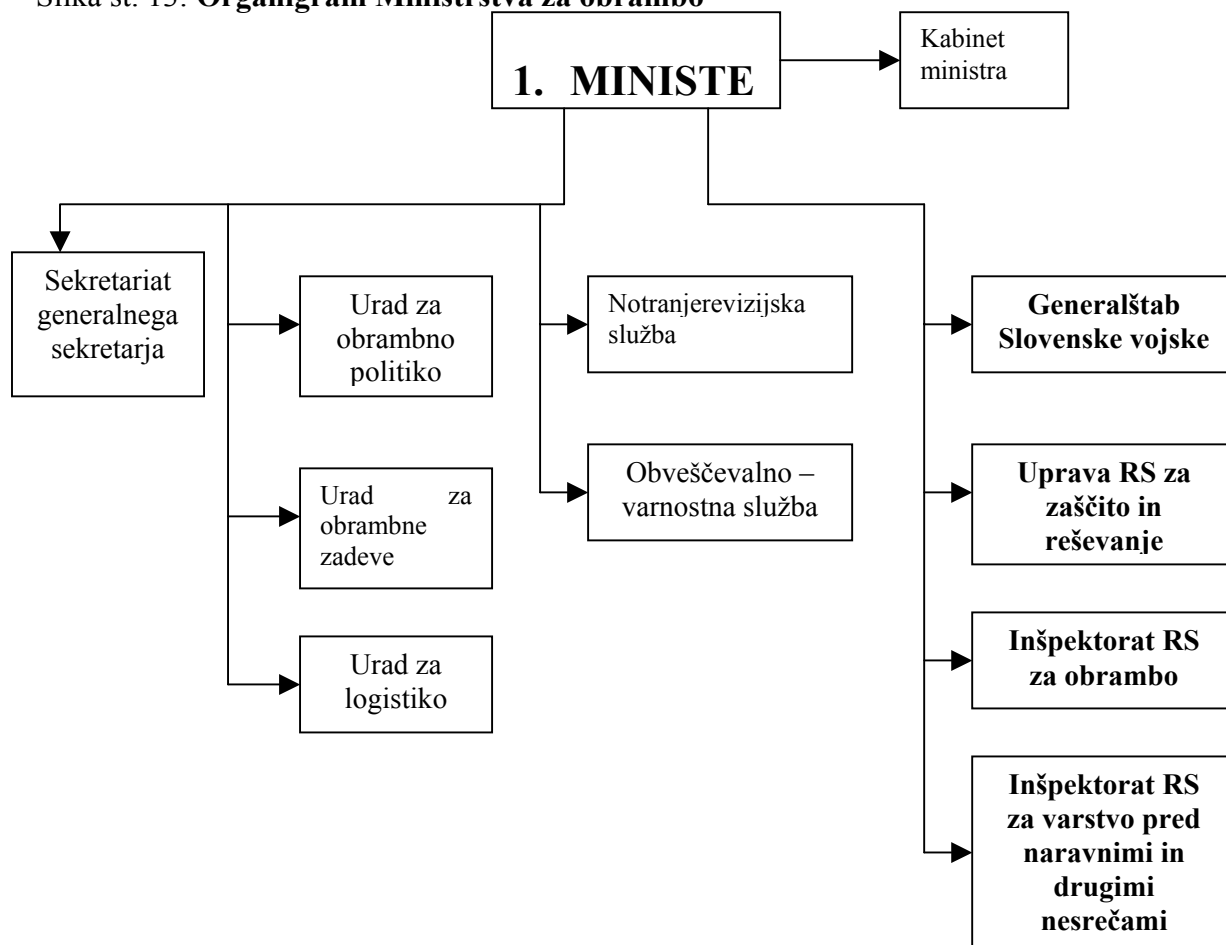
Vir: Ministrstvo za zdravje; poslano po elektronski pošti dne 12.11.2003.

Slika št. 12: **Organigram Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve**



Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve; poslano po elektronske pošte 14.11.2003.

Slika št. 13: **Organigram Ministrstva za obrambo**



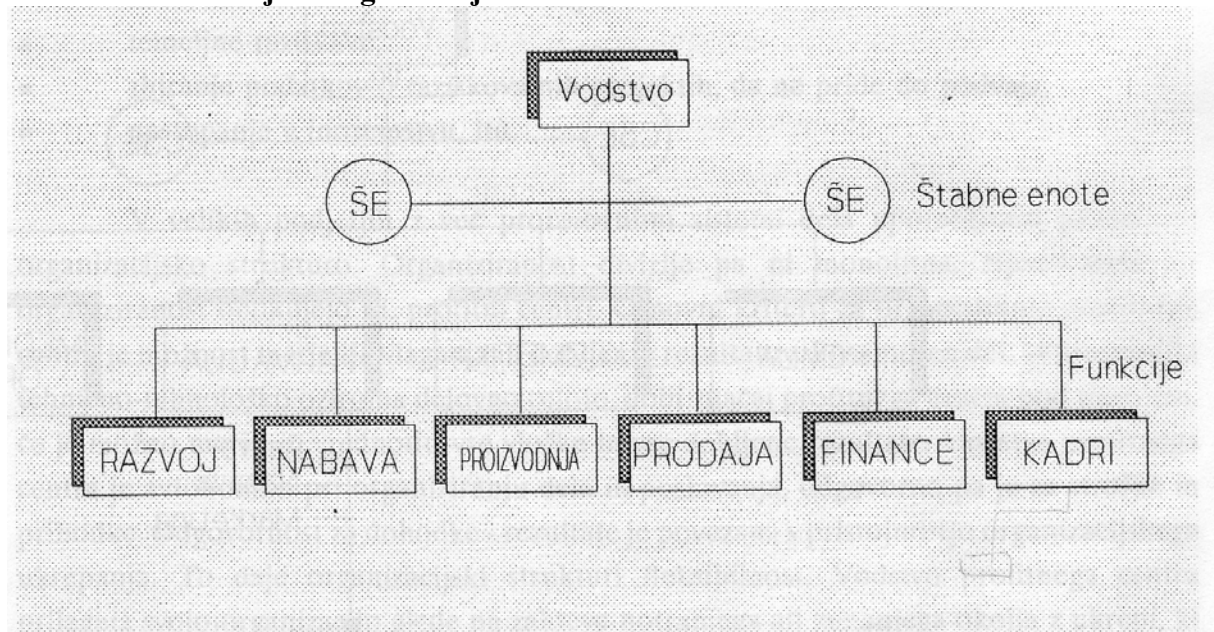
Vir: prirejeno po: <http://www.mors.si/mors/ministrstvo/organiziranost/index.htm>, 06.02.2004.

Opomba: Organigrama Ministrstva za notranje zadeve ni vključenega v prilogo, ker mi ga leto ministrstvo ni posredovalo. Prav tako pa ga nisem zasledila na njihovi spletni internetni strani.

Priloga B

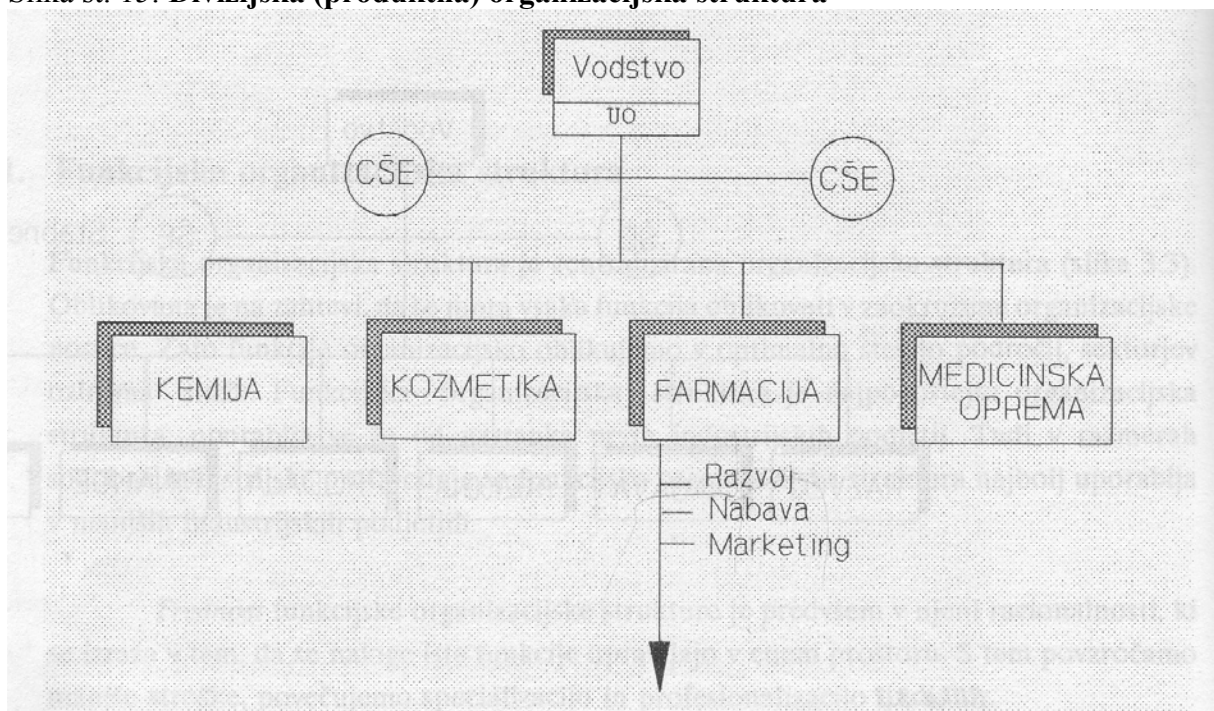
ORGANIZACIJSKE OBLIKE – VIDIK CENTRALIZACIJE

Slika št. 14: **Funkcijska organizacijska struktura**



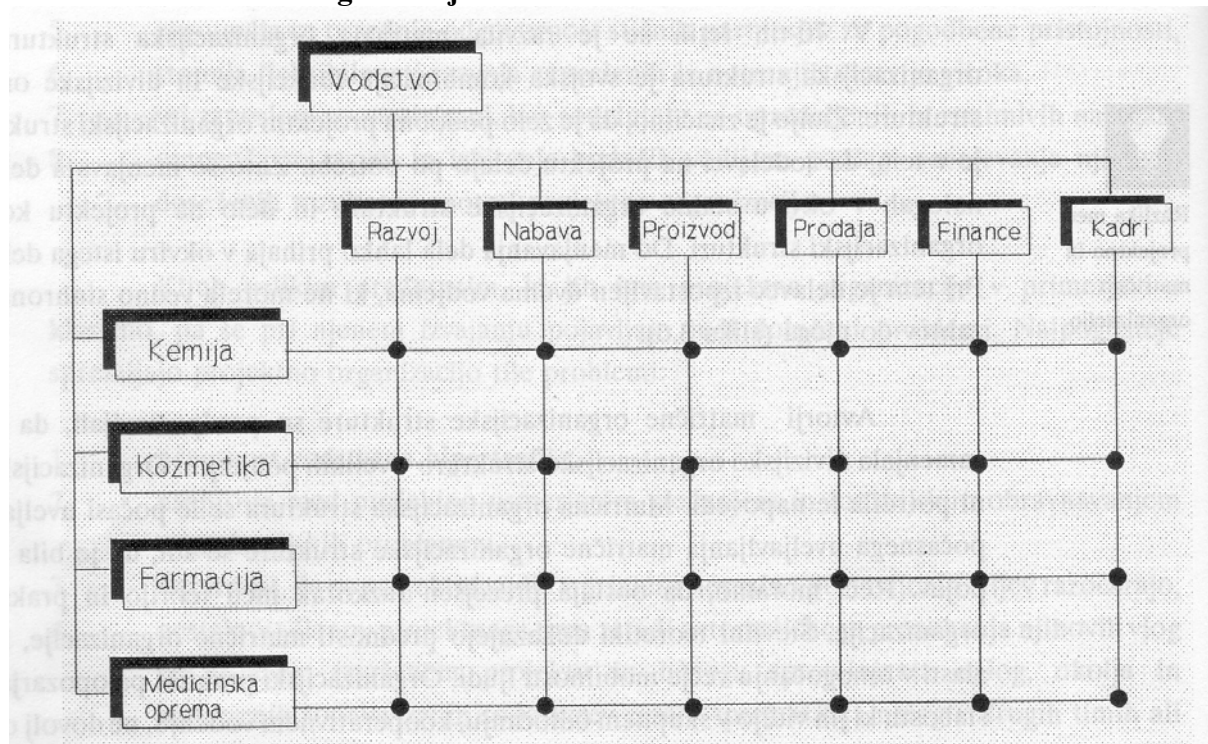
Vir: Lipičnik, Bogdan (1994): *Ekonomika in organizacija podjetja*. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Slika št. 15: **Divizijska (produktna) organizacijska struktura**



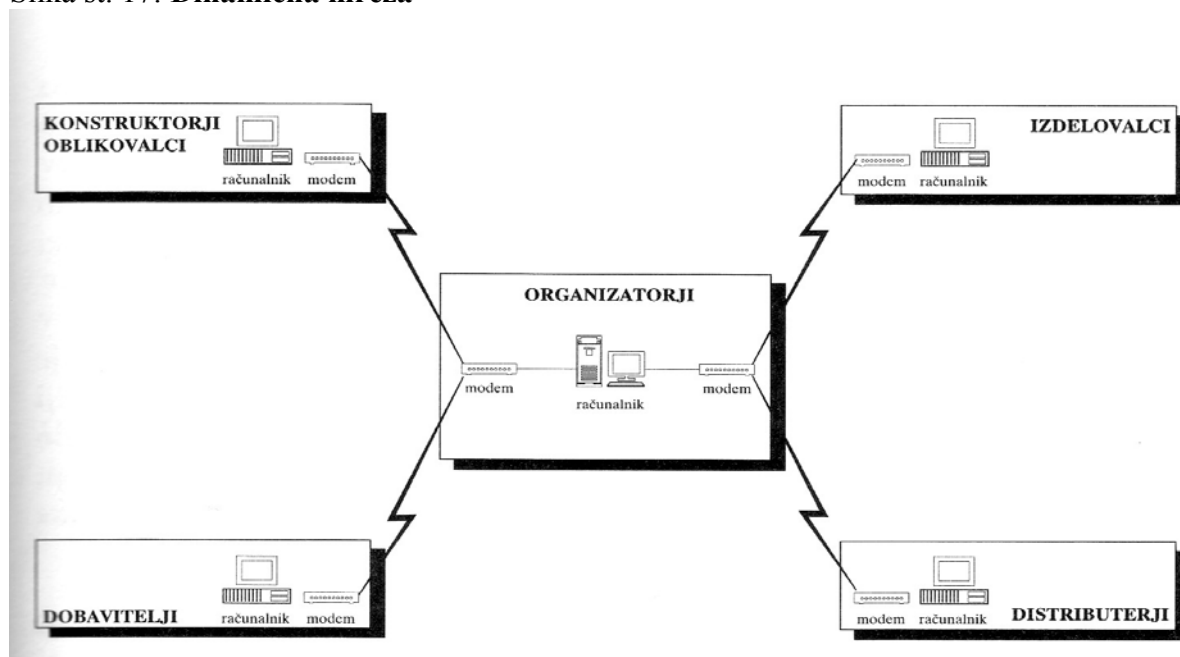
Vir: Lipičnik, Bogdan (1994): *Ekonomika in organizacija podjetja*. Organizacija podjetja. Druga knjiga. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Slika št. 16: **Matrična organizacijska struktura**



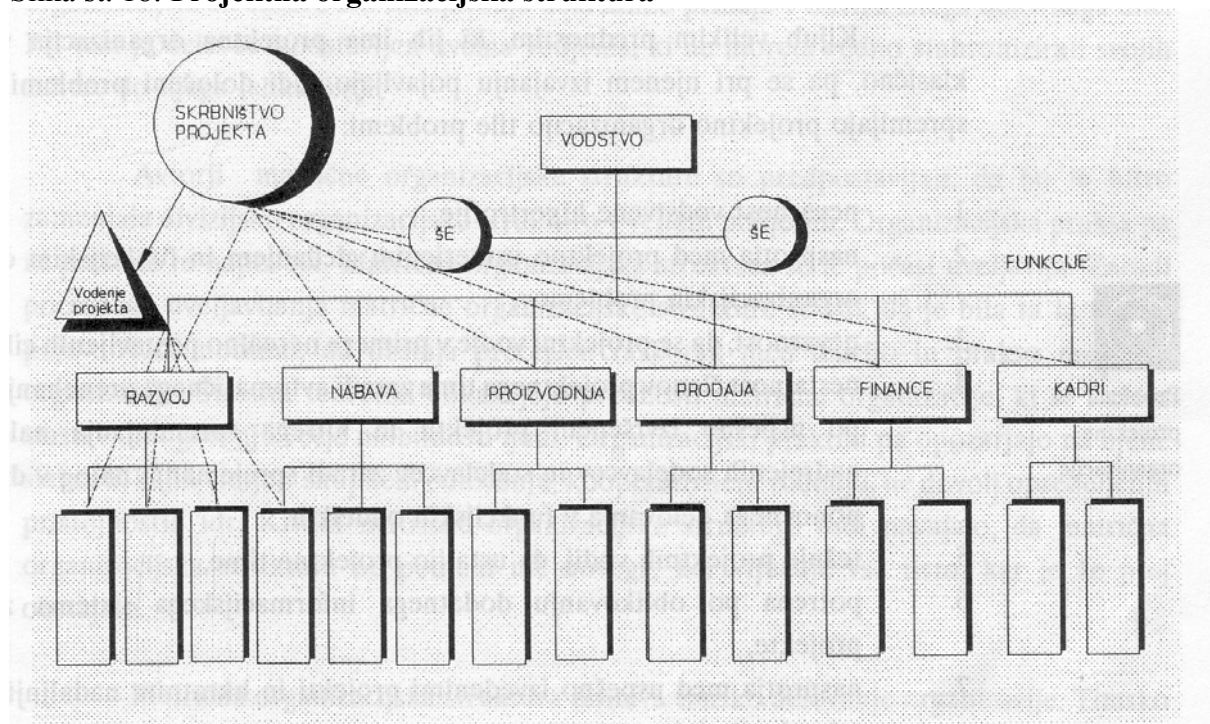
Vir: Lipičnik, Bogdan (1994): *Ekonomika in organizacija podjetja*. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Slika št. 17: **Dinamična mreža**



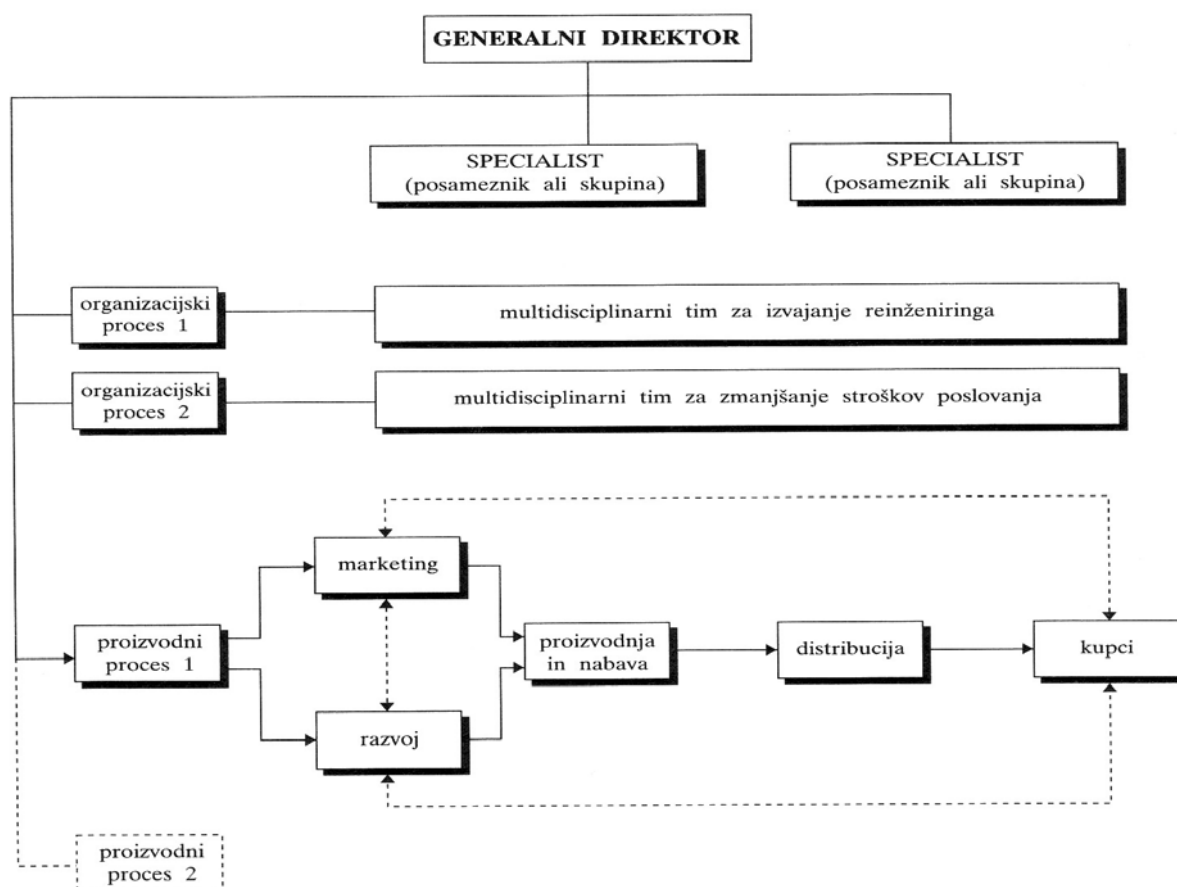
Vir: Ivanko, Štefan (2000): *Strukture in procesi v organizaciji*. Visoka upravna šola, Ljubljana.

Slika št. 18: Projektna organizacijska struktura



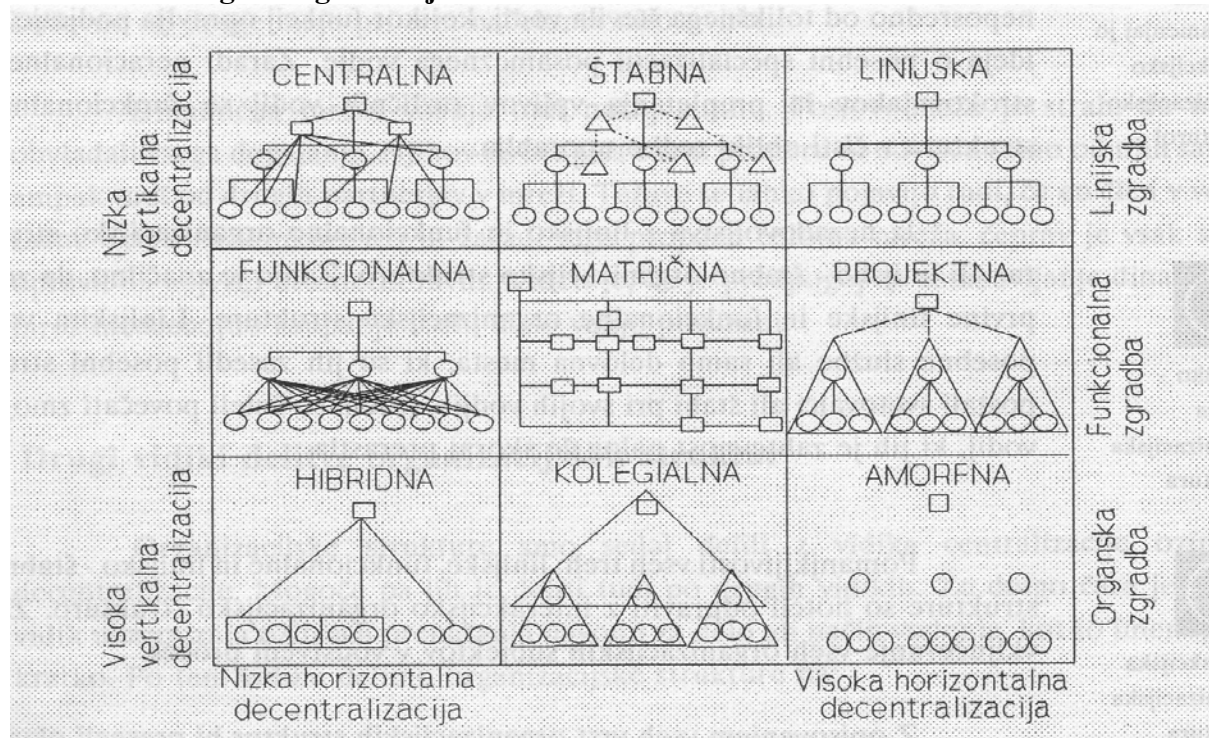
Vir: Lipičnik, Bogdan (1994): Ekonomika in organizacija podjetja. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Slika št. 19: Procesna organizacijska struktura



Vir: Ivanko, Štefan (2000): Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.

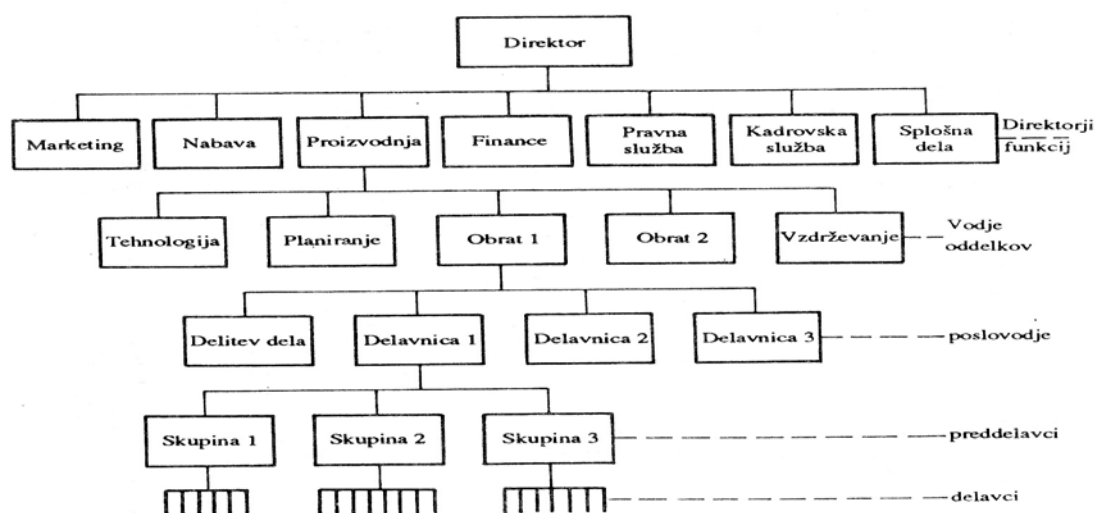
Slika št. 20: **Pregled organizacijskih struktur**



Vir: Lipičnik, Bogdan (1994): *Ekonomika in organizacija podjetja*. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

ORGANIZACIJSKE OBLIKE – VIDIK UKAZOVANJA¹³

Slika št. 21: **Linijška organizacijska struktura**



Vir: Vila, Antun (1994): *Organizacija in organiziranje*. Moderna organizacija, Kranj.

¹³ V tej prilogi ni prikazane interakcijske organizacijske strukture, ker v strokovni literaturi nisem zasledila njenega grafičnega prikaza.


```

graph TD
    Podjetje[Podjetje] --- Prodaja[Prodaja]
    Podjetje --- Proizvodnja[Proizvodnja]
    Podjetje --- Nabava[Nabava]
    Podjetje --- Kadrovska[Kadrovska služba]

    Prodaja -.-> Operativna[Operativna priprava]
    Proizvodnja -.-> Operativna
    Proizvodnja -.-> Nabava
    Proizvodnja -.-> Kadrovska

    Tehnološka[Tehnološka priprava] --- Operativna
    Študij[Študij dela] --- Operativna
    Operativna -- Podatki --> Delovni[Delovni nalog]
    Tehnološka -- Podatki --> Delovni
    Študij -- Podatki --> Delovni

    Delovni --- Proizvodni[Proizvodni obrati]
    Proizvodni -.-> Zahteve[Zahteve]
    Proizvodni --- U1[ ]
    Proizvodni --- U2[ ]
    Proizvodni --- U3[ ]
    Proizvodni --- U4[ ]
    Proizvodni --- U5[ ]
  
```

```
graph TD; Direktor[Direktor] --- SP[Strateško planiranje svetovalec]; Direktor --- FS[Finančni svetovalec]; Direktor --- Marketing[Marketing]; Direktor --- Proizvodnja[Proizvodnja]; Direktor --- Finance[Finance]; Direktor --- Informatika[Informatika]; Direktor --- Pravna[Pravna služba]; Marketing --- Raziskovanje[Raziskovanje trga]; Marketing --- Prodaja[Prodaja]; Proizvodnja --- Kvaliteta[Kvaliteta]; Kvaliteta --- Planiranje[Planiranje]; Kvaliteta --- Tehnologija[Tehnologija]; Kvaliteta --- Obrat1[Obrat 1]; Kvaliteta --- Obrat2[Obrat 2]; Informatika -.-> Raziskovanje; Informatika -.-> Prodaja; Informatika -.-> Planiranje; Informatika -.-> Obrat1; Informatika -.-> Obrat2;
```

The organizational chart illustrates a company's structure. At the top is the **Direktor** (Director). Reporting to the Director are two advisory roles: **Strateško planiranje svetovalec** (Strategic planning consultant) and **Finančni svetovalec** (Financial consultant). The main operational departments are **Marketing**, **Proizvodnja** (Production), **Finance**, **Informatika** (IT), and **Pravna služba** (Legal service). The **Marketing** department is divided into **Raziskovanje trga** (Market research) and **Prodaja** (Sales). The **Proizvodnja** department oversees **Kvaliteta** (Quality), which manages **Planiranje** (Planning), **Tehnologija** (Technology), **Obrat 1**, and **Obrat 2**. Dashed lines indicate that the **Informatika** department provides support services to the **Raziskovanje trga**, **Prodaja**, **Planiranje**, **Obrat 1**, and **Obrat 2** units.

Priloga C

VPRAŠALNIK ZA MINISTRE

1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?
2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?
3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?
4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?
 - a) Pristop od zgoraj navzdol.
 - b) Pristop od spodaj navzgor.
 - c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor .
 - d) Drugo:_____.
5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?
6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?
7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?
8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?
9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?
10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?
12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?
- a) Kot direktivni stil vodenja.
 - b) Kot inštruktivni stil vodenja.
 - c) Kot bodrilni stil vodenja.
 - d) Kot delegiranje.
 - e) Drugo:_____.
13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?
- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam. = INŠTRUKTIVNI STIL VODENJA
 - b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev. = BODRILNI STIL VODENJA
 - c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti. = DIREKTIVNI STIL VODENJA
 - d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako. = DELEGIRANJE
14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?
- a) Pogovori naj se s sodelavci. = DELEGIRANJE
 - b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. = BODRILNI STIL VODENJA
 - c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam. = INŠTRUKTIVNI STIL VODENJA
 - d) Sam rešim težavo. = DIREKTIVNI STIL VODENJA
15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?
- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam. = INŠTRUKTIVNI STIL VODENJA
 - b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve. = BODRILNI STIL VODENJA
 - c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana. = DELEGIRANJE
 - d) Sam uskladim oba plana. = DIREKTIVNI STIL VODENJA

Ljubljana, 05.11.2003

Spoštovani!

Kristina Mohorič, študentka Fakultete za družbene vede na smeri politologije – analiza politik in javna uprava, v študijskem letu 2003/2004 piše diplomsko nalogo z naslovom Organizacija in vodenje ministrstev pri dr. Marjanu Brezovšku. Na Vaš naslov se obračamo s prošnjo, da bi ji omogočili pridobiti intervju z ministrom. Intervju bi rada študentka opravila v čim krajšem času, če bi bilo mogoče v že v prihodnjih dneh, zato Vam v pismu vnaprej prilagamo vprašalnik. Pridobljeni intervju bi ji služil za analizo in doprinesel k kakovosti diplomske naloge.

Veseli bi bili Vašega odziva, zato Vas lepo naprošamo, če ji lahko odgovorite na njeno prošnjo ali po elektronski pošti na naslov: kristinamohoric@hotmail.com ali pa po navadni pošti na naslov: Kristina Mohorič, Gubčeva ulica 7, 4000 Kranj, v kolikor pa lažje kontaktirate po telefonu, jo lahko pokličete na telefonsko številko 031-880-918.

V pričakovanju Vašega odgovora Vas lepo pozdravljava,

Študentka
Kristina Mohorič

Mentor
dr. Marjan Brezovšek

Priloga D

Intervju z **mag. Ivanom Bizjakom**, ministrom za pravosodje, je bil opravljen dne 02.12.2003 na Ministrstvu za pravosodje v Ljubljani.

1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?

Glejte jaz mislim, da se ne bo spremenil prav zelo, ker jaz pri tem ne glede na spremembe, ki jih prinaša, vidim predvsem uvedbo teh generalnih direktoriatov. Pri nas organa v sestavi ostajata oba, ki sta bila do sedaj, tako da tukaj v teh razmerjih ni nekih bistvenih novosti. Sicer pa so trije predvideni direktorati organizirani na isti način, kot smo do sedaj že na začetku mojega mandata organizirali tri urade in z nekaj spremembami prenosov pristojnosti je zadeva pravzaprav stvarna z dosedajno organiziranostjo, tako da zakon ne bo prav bistveno vplival. Bolj vpliva na način vodenja to recimo, da en državni sekretar odide, kar se nam je sedaj zgodilo. Po tem je potrebno več stvari drugače urejat. Sedaj smo imeli tri urade, tri državne sekretarje, generalnih direktorjev niti razpisat še ne moremo, za državnega sekretarja sedaj težko koga imenovat za tako kratko obdobje. Tako, da to so tiste sprotne okoliščine, ki imajo večji vpliv kot pa spremembe zakonodaje včasih.

2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?

Moj način vodenja je predvsem usmerjen v precejšno delegacijo pooblastil na nižje nivoje s pač pristopom, kako bi rekel, presejanega informiranja in seveda končnega odločanja v primeru, kadar recimo bodisi med posameznimi službami ni soglasja bodisi posameznimi, recimo državni sekretar na prvem nivoju nižje, sam ne želi ali ne more odločati o posamezni zadevi. Se pravi, na ta način tudi peljemo vse projekte. Skratka, da se vodijo na nižjem nivoju in da na način poročanja in preverjanja časovnih okvirov in dosežkov, jih potem sam preverjam. Sedaj v tem okviru seveda je človek v vsakem pogledu odvisen od sestave celotnega ministrstva, ker so včasih tudi težave z resursi, včasih tudi, kako bi rekel, kopičenja nalog na nekem posamičnem področju. To skušam sprotno reševati. Skratka takšne zadeve, ki se dogajajo, torej to se zdi tudi bistvena stvar, da zgolj zaradi tega, ker prihaja do problemov, teh problemov ne čakamo, da bi te probleme čas rešil, ampak je treba ne glede na to, da v okviru recimo sodelavcev predvidenih za neko področje nečesa ni mogoče izpeljat, je pač potreba potem tudi po čim več fiksibilnosti, s tudi prerazporejanju ljudi in tako naprej. Čeprav potem trčiš na nek okvir preko katerega se pa ne gre. Torej, je minister seveda odvisen od strukture ljudi, od zadostnosti ljudi za naloge, ki so trenutno na mizi, od uspešne organizacije naprej dol, ki jo neposredno ne moreš niti ne spremljat v smislu izvajanja, samega izvajanja nalog v smislu splošne organizacije. Mislim, da smo v danih okvirjih uspešno delal v teh treh letih, zlasti recimo na zakonodajnem področju smo uresničil nesorazmerno več nalog, kot pa so...jih je bilo prej opravljenih po posameznih mandatih tudi na področju pravosodne uprave. Na področju evropskih zadev se je odvijalo zelo aktivno dogajanje. V nobenem primeru nismo...rekel bi...izrazilo zamujal, tako da bi prišli zunaj tistih okvirov, ki so bili pričakovani. Tudi kvaliteta mislim, da je bila primerna ob deloma upoštevanju glede tistih omejitev z resursi.

3. Nekaj ovir ste že v bistvu povedal, ampak ali je kakšna, ki bi jo ne vem izrecno izpostavili pri vašem vodenju? Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?

Prvič za Ministrstva za pravosodje je značilna ena posebnost, ki je druga ministrstva v glavnem ne poznajo. To pomeni, da se ministrstvo ukvarja z reguliranjem področja, ki predstavlja neodvisno vejo oblasti. To pomeni, razmerje med ministrstvom in pravosodjem je bistveno drugačno kot običajna razmerja med ministrstvi in tistim področjem, ki spada v njihovo odgovornost. Torej, tam gre vendarle za mnogo tesnejše povezave, do neke mere za hierarhično organizacijo, za določen, če ne ravno odnos podrejenosti nadrejenosti, pa vsaj neka tesna prirejenost. Medtem ko je na področju pravosodja...seveda mi zagotavljamo recimo normativen okvir, zagotavljamo določene materialne pogoje. Za sodstvo imamo določeno vlogo v kadrovskem smislu, določene omejene, zelo omejene nadzorne funkcije do sodstva, tudi do tožilstva. Pomeni, da tukaj ni tiste možnosti neposrednega opravljanja področja, ampak gre za izvajanje zelo posrednih ukrepov, s katerimi se da vplivat na stanje na tem področju. In to je ključna značilnost našega ministrstva. Sicer pa ovira je pretežno...so kadrovske resursi, tako številčno gledano kot tudi po kakovosti, zlasti v smislu izkušenj. Gre pretežno, če štejemo zlasti ta zakonodajni del, ki je mogoče najbolj kompleksen, ker vse drugo je vendarle bolj do neke mere uradniško delo, čeprav tipične uprave pri nas ni. Na zakonodajnem področju seveda za vsa številna področja, ki jih pokrivamo, nimamo znotraj ministrstva zadosti toliko izkušenih ljudi, da bi lahko samostojno, recimo, pripravljali zakonodajo za ta področja. Seveda tu si pomagamo na druge načine, s sodelovanjem z zunanjim svetom, vendar vsaj nosilce moraš imeti znotraj. Tudi to je včasih šibka plat.

4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?

- e) Pristop od zgoraj navzdol.
- f) Pristop od spodaj navzgor.
- g) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor . ✓
- h) Drugo: _____.

Jaz bi rekel kombinacijo. Torej tako je. Jaz izjemno cenim iniciativnost in zelo jasno povem ljudem, da je tisto, kar je naloga posameznih organizacijskih enot potrebno, da oni samostojno vrtijo, da dajejo iniciative, tudi tiste, ki pač so pristojnosti ministra, da preprosto ne čakajo na to, da bi bodisi preverjali in odkrivali, da kakšno delo ni opravljeno, bodisi da ne čakajo na spodbude in ideje, zato da...kaj je potrebno inovativnega storiti, sedaj bodisi pri organizaciji bodisi pri recimo vsebini dela, recimo kateri nov predpis na enem področju, katere recimo organizacijske korake, katere recimo nadzorna opravila, opraviti. To štejem, da je v osnovi stvar iniciativnosti vsake organizacijske enote, konec koncev vsakega posameznika. To seveda samo od sebe ne gre. Zaradi tega je treba tudi od zgoraj navzdol nekatere ukrepe izvajati bodisi v okviru zelo jasnih navodil, sklepov kolegija, ki jih sam predlagam na osnovi tudi povpraševanj ostalih projektov, analiz tega, preverjanja, izvajanja nalog in podobno. Ker kot rečeno, kljub prvemu načelu, da je vsak odgovoren za svoje, da naj tam pokaže iniciativnost. Te iniciativnosti včasih ni zadosti, včasih pa tudi nekoliko nam popusti odgovornost, tako da je tudi preverjanje od zgoraj dol nujno.

5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?

Jaz štejem kot tipično ravno način posvetovanja, sodelovanja, torej timsko delo. Pri čemer povem, da včasih pogrešam iniciativnost na drugi strani, tako da je...Torej v vsakem primeru, tudi če bo nekdo problem izpostavil in ne predlagal rešitve, potem to rešitev nekako predlagam sam. Če je to zdaj bolj direktiva, ne bom čisto rekel. Ob izostanku nekkih predlogov za rešitve, za delovanje, potem seveda takšne usmeritve dam sam. Vendar, drugače tudi v okviru kolegija vsakdo lahko pride s svojimi problemi, zadevami. Če posreduje svoj predlog, ga pač pretehtamo skupaj, dam tudi svoje mnenje, lahko je in zelo pogosto je to tudi tista smer, ki jo potrdim. Če pride brez predloga, potem je treba nekaj dati, tudi na način direktne usmeritve, lahko recimo tudi direktive. Ne bi...nimam pa namena zelo avtoritarno delovati oziroma način moj ni takšen v bistvu. Včasih mogoče ni dober, ampak načeloma se obnese. Je pa vse odvisno od odgovornosti podrejenih.

6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?

Večinoma brez težav. Torej tisto, kar je problem, je včasih, seveda, pomanjkanje iniciativnosti, včasih tudi prepozno opozarjanje na probleme, ki so se pojavili ali pa recimo pomanjkanje predlogov za rešitve, ker jasno je, da vsakdo, ki neko področje pokriva...mislim noben problem ni nerešljiv. Treba je v okviru možnosti, ki so na voljo, le videti neko rešitev. Nimam rad, če kdo samo problem izpostavlja in pričakuje koncept za rešitev.

7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?

Torej, odločitve so zelo različne vrste. Nikakor ne štejem, da je to samo moja naloga. Govoril sem že o delegiranem načinu dela. V okviru pristojnosti vsakdo sprejema tudi številne odločitve na svojem delovnem področju. Za nekatere odločitve so tudi predpisani postopki. Recimo za javno naročanje, kjer se oblikuje določena komisija, ki izbere najustreznejšega ponudnika. Tako, da tam pravzaprav niti ne morem, torej tudi če bi želel, odločitev ni prepuščena moji, lahko jo samo potrdim. Eventualno bi lahko ugotovil kakšne pomanjkljivosti in zadevo recimo razveljavil, dal v nov postopek. Torej sam predvsem to vidim. Če bi bile odločitve za vsak potni nalog, za vsakega delavca...drugače gre za to, da tukaj so odločitve zelo banalne. Če bi tudi banalne odločitve...da bi si jih pridržal, potem preprosto ne moreš delat svojega dela. Torej to delegiranje celo v takem ministrstvu kot je naše, ki je majhno relativno, je nujna stvar. Tako ali tako ne moreš vseh odločitev držati v svojih rokah. Važno pa je, da se ključne odločitve vendarle sprejemajo enotno in tudi na ta način, da je to usklajeno med vsemi deli hiše, ker odločitev na enem segmentu lahko bistveno vpliva na druge segmente. Te odločitve pa morajo biti sprejete na nivoju ministrstva. To so tudi stvari, ki pridejo recimo na kolegij, kjer pač potem, v kolikor se že prej ne, usklajujejo po horizontalni liniji, pogledamo ali je stvar primerna in je potem to podlaga za odločitev.

8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?

Jaz mislim, da imajo. Zdaj, jasno da v osnovi v okviru organizacijskih enot, torej formalnih ali projektnih skupin, ki se z neko zadevo, nekim področjem ukvarjajo. Tam

znotraj je prva možnost, da se oblikujejo predlogi odločitev. Je pa seveda še vrsta drugih možnosti, tudi tisto kar je pridržano meni. Jaz recimo, kot tako konkretno obliko sem vsem vedno povedal, da imajo možnost mi kadarkoli elektronsko pošto poslati. To pride do mene. To jaz prvi berem. Če jo posredujem še komu, je to potem naprej. Skratka, opozarjat na nekaj ali recimo predlagat nekaj, ta možnost vedno obstaja. Računam, da tudi na nižjih nivojih, torej da znotraj posameznih oddelkov tudi lahko vsakdo sodeluje. Takih pritožb, da temu ne bi bilo tako, nimam.

9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?

En star izrek pravi, da je zaupanje dobro, kontrola je boljša. In to drži. Mislim to je resnica, ki ji ni mogoče ubežat. Sam sem videl, da je tudi pri ljudeh, ki sem jih sam izbral, v okviru možnosti seveda, in jim lahko v veliki meri zaupal, da je še vedno prihajal do tega, da se je takoj kakšna stvar, bi rekel po nepotrebnem odložila, založila, da pač neko smer, neka usmeritev, ki je bila zelo jasna, da se je ni dovolj zavzeto izvajal, da je pač prevladal tak relativizem včasih. Tako da določena kontrola je v vsakem primeru potrebna. Del stvari delamo na projektnem načinu. Torej, se tam že znotraj projekta vidi, kako stvari tečejo. Imam ravno zdaj tri zadeve, ki jih moram še popoldan preveriti na ta način. Del stvari poteka v okviru programov oziroma načrtov, recimo zakonodajni program. Tam so pač določeni roki in v okviru teh rokov pričakujemo, da so popolno stvari narejene. In praviloma so v tem času tudi bile. Za nekatere zadeve pa je bolj tako, bi rekel, nadzor. Recimo tam, kjer stvari dokaj rutinsko tečejo, tam je pa včasih...torej jaz veliko dam nato, če dobim kakršenkoli signal od zunaj, vključno z anonimkami. Mislim, vsako zadevo preverim in včasih je to tudi dober način nadzora. Torej, pustiš ljudi, da delajo svoj posel, jim zaupaš, dokler ne dobiš signala, da nekaj ni v redu. Torej, ravno zaradi tega tudi navajam več načinov. Tam, kjer gre za jasno definiran, pomemben projekt, tam morajo biti jasno roki in te roke se sproti nadzira, rešuje probleme in tako naprej. Druga stvar so recimo, tam kjer gre za vsako dnevno rutinsko delo, izdajanje potrdil iz kazenske evidence. Tam dokler ni kakšnega signala, da je karkoli narobe, seveda ne čutim potrebe, da preverjam ravno, ali so danes včerajšnje zadeve že rešil in tako naprej.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Tukaj so možnosti na nek način široke, na nek način omejene. Po eni strani podpiram vse oblike izobraževanja, torej od formalnih do seminarjev. S tem, da čeprav tega nismo preveč izvajal, vendarle mora imeti zadeva nek smisel. Torej, ne more vsakdo ravno na vsake vrste seminar, ampak mora biti nekje nek razlog, zakaj potrebuje, ali pa zakaj je primerno, da ravno ta tja in takrat gre. Drug način tudi motiviranja je, da pač...ravno v tem tudi, ko so kadrovske resursi omejeni, da dajem ljudem zahtevne naloge, recimo tudi tiste na mednarodnem področju v zvezi z Evropsko unijo in za prave ljudi je to motivacija, po moji oceni. Za tiste, ki se izogibajo zahtevnemu delu najbrž ni, vendar s tistimi je tako in tako bolj malo počet tukaj. To sta dve ključni smeri. Zdaj materialne motivacije ni ravno velik možne. Tukaj je ta uspešnost za javne uslužbence...je tako rekoč nikakršna. To tudi šefi vsak za svoj konec delajo. Tisto kar imam jaz za kabinet, tisto razdelim. Državne sekretarje malo diverzificirano ocenjujem. Tako, da tukaj jaz mislim, da vsak lahko vidi iz tega kaj. Čeprav so te

ocene tajne, vsak zase lahko vidi iz tega kdaj in kaj se mi zdi vendarle nekaj več vredno in kaj včasih tudi ne.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Tukaj kakšnega sankcioniranja zdajle ne vidim, ker tako hudih kršitev ni bilo, da bi bilo potrebno kakšne formalne sankcije izvajati. Jasno, da kritiziram tudi in to zelo ostro, če kakšna stvar ni narejena. To je ključna sankcija. Tudi pred drugim, recimo znotraj kolegija, ker pač, ne namerno, ampak preprosto skupaj delamo ta posel in vsi smo eden od drugega soodvisni. Torej nagrajevanje sem že prej več ali manj omenil. Materialno tako, nematerialno pa na ta način, da vsakdo na nek način tudi vidi, da ima določene dodatne možnosti, ne toliko v smislu formalnih prerazporeditev, torej napredovanj, ker so te po zakonu precej fiksirane, bolj v smislu možnosti, da se mu zaupa kakšno delo, ki mu je lahko bolj zanimivo, bolj recimo zahtevno. Jaz mislim, da je zahtevno delo lahko tudi nagrada za ta prave ljudi in to je ena od tistih smeri, ki jo podpiram. Preprosto se s časoma v ministrstvu le pokaže kdo več velja in kdo manj in tako diferenciacijo podpiram. In to je neke vrste nagrajevanje.

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja. ✓
- c) Kot bodrilni stil vodenja.
- d) Kot delegiranje. ✓
- e) Drugo: _____.

Tukaj pride zanesljivo do malo kombinacije. Delegiranje vsekakor. To sem že sam omenjal, ker mislim ni mogoče vsega v celoti držati v rokah in to mi je ena od usmeritev. Zdaj ne poznam prav definicije ostalih. Mislim, potem bi mi bil tudi inštruktivni verjetno drugi najbližji. Zdaj, bodrilni se mi zdi majhen preveč ohlapen. To ni ravno tisto, kar bi se dalo pravzaprav početi v takšni organizaciji, ki že tudi sama...mislim, to je pa narava teh stvari tukaj, če se postaviš kot, da smo kot ena družčina. To se ne bo dobro izšlo. In da znotraj te družčine zgolj malo tako bodrilno deluješ. Zato pravim inštruktivni, ker razumem to na ta način, da vendarle se izdaja navodila in se izdaja tudi jasne usmeritve, tudi odločitve, vendar ne toliko na način zgolj enostranskega usmerjanja in postavitve, ki ne bi dopuščala nobene diskusije pri samem izvajanju.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam. ✓
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev.
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

A je še najbližji, čeprav je lahko tudi kaj drugega, včasih odvisno od vrste, ampak a recimo.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. ✓
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam.
- d) Sam naj reši težavo.

Spet je odvisno od narave stvari, ampak jaz bi se za b še najbolj odločil. To da mora opraviti delavec sam, to mi najbolj blizu, ker včasih je treba še kaj drugega, ampak dobro, b mi je še najbolj blizu.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejemam sam. ✓
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve.
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.

To je zelo hipotetična varianta. Torej, tu bi bilo a, ker vendarle mora biti zadeva navzgor usklajena. B je majhen preveč ohlapna. Lahko bi bila b tudi. Samo mislim...tako je...jasno je, da minister odgovarja za celo firmo. Je pa tako, plan ministrstva je predvsem suma. Tukaj ni v tolikšnih delih povezave po horizontalni liniji. Tako, da če bi se spreminjal plan tam, bi verjetno pomenilo podaljševanje rokov, črtanje nekaterih nalog in tako naprej. To pa pomeni recimo, da je potrebno, da povejo zakaj je tako, če ne gre, če je drug razlog...ne vem...zato da se kaj...seveda ali podaljševanje časa ali pa zmanjševanje nalog. Kaj drugega mislim nisem naletel. Na to, da bi kdo hotel veliko več narediti in da bi tukaj trčil skupaj. In za take stvari je pa pač treba pogledat razloge. Tako kot je tukaj pod a. Predloge upoštevati, potem na koncu pa moram pač odločiti ali pristanem nato, da bomo manj naredili ali ne. Tako približno.

Intervju z **mag. Francijem Butom**, ministrom za kmetijstvo, prehrano in gozdarstvo, sem opravila dne 19.11.2003 na Ministrstvu za kmetijstvo, prehrano in gozdarstvo v Ljubljani.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Ne bi rekel, da se bo kaj spremenil stil vodenja zaradi tega, ker kakor ga je razumeti, kot neko dejstvo. In tudi sicer ocenjujem, da so pravzaprav postopki pri delu ali načinu, stil vodenja pravzaprav, kar se mene tiče, niso bistveno vezani na elemente, ki jih kot rešitve daje nov zakon.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

Mislim, da imam kar eno spodobno kombinacijo na eni strani timskega dela, na drugi strani odločanja, po tretji strani pa spodbujanja na primer posameznikovih pozitivnih izkušenj in pa »skills« kot veščine.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Sigurno, da bi me pri vodenju določene stvari zlasti ovirale. To pomeni, da zagotovo si pri vodenju delno omejen s političnimi storitvami, delno si omejen s kadri, ki so na razpolago v okviru državne uprave, ker je ta količina kadrov tam in jih v bistvu niti ne moreš skorajda odpustiti. Zdaj, z novo zakonodajo je recimo lahko mogoče kakšne postopke nove izpeljat, ampak dejstvo je, da ljudi praktično, ki jih imaš ali nimaš in ali je nekdo zelo dober ali pa zelo slab; je skorajda za vekomaj zaposlen v državni upravi, ko enkrat pride tja, kar je ovira.

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor . ✓
- d) Drugo:_____.

Poskušat vzpodbujati ljudi, da predlagajo rešitve. Res pa je, da je potrebno potem na koncu, ali sploh v državni upravi, kjer se pogosto ljudje počutijo, kot da so mogoče neke vrste vsak svoje ministrstvo znotraj istega ministrstva, pač potrebno presekati in odločati od zgoraj navzdol. Čeprav je pa vzpodbude in predloge rešitev vedno treba iskati iz izhodišča od spodaj navzgor. To zagotovo! Obojesmerno mora biti...zagotovo...po moji oceni.

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Jaz bi rekel, da zagotovo kombinacija vsega. Ampak mislim, da največ je sodelovanja in tudi nekaj, v bistvu tudi precej veliko posvetovanja. Zlasti veliko posvetovanja ne samo znotraj ministrstva, ampak tudi s civilno družbo. Zelo veliko, ničesar se ne

sprejme brez posvetovanja tudi s širšo skupnostjo, politično, civilno družbo. Včasih je potrebno tudi odločit in sprejet neko rešitev.

6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?

Jaz imam vsako jutro, če sem tukaj, kratek kolegij, deset minut ožjega vodstva, petnajst minut. Imam vsak ponedeljek kolegij, kjer so državni sekretarji, še direktorji organov v sestavi in še nekateri drugi člani; tisti pa je malo daljši sestanek nekje do dve uri. To je tisti redni način komunikacije. Drugače pa preko mojega tajništva, osebnega, oziroma osebno odgovornega človeka za mene in moj urnik, ki v bistvu je tisti, ki daje v naprej napovedane pogovore v program. Res pa je, da če je kaj urgentnega in nujnega se takoj odzovem...v kolikor...mislim, če je potrebno se absolutno takoj odzovem, če pa je kaj takšnega, da lahko kaj dva dni, tri ali pet dni počaka, pa najdemo v tistem dnevu kakšen drug termin.

7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?

Odločitve...določen del odločitev, pomemben del odločitev sprejemam sam. Ker že pravno formalno gledano vse kar so pravilniki, odredbe sprejemam sam; kar so uredbe, jih predlagam in jih formalno tudi vlagam; kar so pa zakoni, je pa jasno, predlagam jih in ga kot predlog vlade pošljem naprej v državni zbor in državni zbor jih sproži. Kar se pa ožjih dnevnih odločitev tiče, zelo veliko prisegam nato, da mi pristojni navzdol predlagajo rešitve in da jih potem tiste, ki so širšega pomena formalno potrdimo na tedenskem kolegiju, ampak potem morajo dati predlog, ki so...kar se mene tiče morajo soglašati in potem je ta odločitev v bistvu sprejeta. Ne gremo se nekega načina preglasovanja ali kaj podobnega, ker mislim, da to ni primeren način dela v državni upravi. To glasovanje se lahko smatra v tisti prvi začetni fazi, ko se zelo na faznem nivoju potem od spodaj navzgor po sistemu oblikuje neka ustrezna rešitev, ki se potem utrdi na nekoliko drugačen način. Ampak mislim, da te stvari gredo skupaj, ker praviloma se prečisti preko celotne zgodbe neka rešitev, nek termin in potem je ta rešitev skoraj redko takšna, da bi že prešla kot rešitev.

8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?

Oni so po svoji sistematizaciji praktično tukaj za to, v velikanski večini, da pripravljajo osnutke predlogov za odločitve, ker je delovanje ministrstva v bistvu sistem, ki predlaga zakonske rešitve, ki predlaga rešitve nekega ureditvenega področja. V tem primeru je jasno, da so vsi od prvega dne vključeni v nek proces. Res pa je, da v bistvu od spodaj se pripravljajo strokovne podlage. Ko pride stvar na nivo ožjega vodstva, se strokovne podlage potem na nek način še pokrijejo z širšim pogledom, ki vključuje tako medresorsko politično in še ne vem kakšno dimenzijo. Na koncu se potem odloči. Pri pripravi za pogajanja in posredovanja v Bruslju na svetu ministrov ravno tako odnos poteka dvosmerno. Od zgoraj navzdol pošljemo odprta vprašanja, od spodaj navzgor dobimo povratne informacije in potem zopet odločijo. Skratka, mislim, da v okviru nekega ministrstva je večina ljudi, razen če odmislimo tehnični »suporting«, kadra, na nek način vključena v proces odločanja, zlasti na ministrstvu kot je naše, kjer je govora o tem, da ministrstvo sooblikuje skupno evropsko politiko, kajti v drugih evropskih....ker ima pač Evropska unija samo eno skupno politiko. To je politika razvoja kmetijstva in podeželja.

9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?

Kontrola za zaposlene v nekem smislu, ki ni preveč vsiljiva, je potrebna. Prvič, mora vladati nek red. To pomeni, da stalno, ko pride zaposleni na ministrstvo, se tudi štempla. Drugič, obstajajo kartice, s katerimi je sploh mogoče priti v prostore. Tako, da ne pride do nekega razsula in red mora biti. Vsak, ko odide, se mora štempljati. Drugo, vsak, v bistvu državni sekretar, enako ožje vodstvo, ožji sodelavci, ima pravzaprav kolegije s svojimi direktorji ali državnimi podsekretarji. Vsak zaposlen mora v bistvu na kratko napisati par stavkov v poročilu o delu, kaj je opravil in kaj počel. Kot osnova za ostala nagrajevanja, in vsaj kolikor je mogoče v okviru državne uprave, je sistem sorazmerno tog in nefleksibilen, kar pa je odvisno od posameznega ministrstva in vlade, ki mora predlagati neke rešitve in nazadnje potem v okviru državnega zbora pravzaprav to generalno potrditi. In mislim, da nek nadzor je potreben. Seveda ne v smislu, ki bi bil destimulativen. To pomeni, da ne smejo imeti občutek, in jaz mislim, da nimajo, da so pod nekim stalnim nadzorom, kontrolo. Ampak glede na občutljivost dela je nadzor nad tem, izdelki dela potrebno narediti. In predvsem nadzor nad izdelki dela kaže tudi v bistvu kvaliteto ljudi, ki so ta izdelek pripravili in s tem lahko tudi formalno se širi nadzor v nekem prenesenem smislu glede vsebinskih usposobljenosti in znanja in pa kvalitet, ki so posamezniku v veselje. Tisti tehnični nadzor pa je seveda, da pride, da odide, da se štemplaš in da se v bistvu navadi na nek red in disciplino.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Prvič kolikor je od države sploh mogoče. To pomeni napredovanje počasi z leti, pač vsakemu pripada, obstajajo tudi določeni členi v zakonodaji, ki omogočajo dodatno finančno spodbudo do ne vem 20 odstotkov ali kaj podobnega na osnovno plačo, do maksimalno pravim. In pa zelo pomembno je tudi možnost izobraževanja. Vsi ljudje na ministrstvu se lahko učijo tujih jezikov. Skupno organiziramo zlasti francoščino, angleščino, nemščino. Skratka, zato, ker so to Evropske unije nujni in jih ljudje morajo v okviru obvladovati. In mislim, da je posebna stimulacija tudi to, da pomemben del ljudi, zlasti strokovnih ljudi, ima možnost ogromnih komunikacij s tujino. Praktično redno potujejo v Bruselj ali na druga mesta, kjer soodločajo. Na desetina ljudi v ministrstvu je recimo članov določenih delovnih odborov, eden za sladkor, za krmo, za oljčno olje, za vse, za kmetijsko-poljske programe. In vsakdo, tisti, ki je tam na osnovi mandata, ki ga oblikujemo v okviru socialne liste in še posebej, kar sem prej omenil, v bistvu tam postopajo. Vendar jaz ocenjujem, da je to delo zelo atraktivno, po svoje zelo atraktivno.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Že rečeno, za dobro nagrajevanje pravzaprav je tisti dodatek, ki ga lahko v okviru državne uprave dodaš. Kar pa je zelo togo in tudi tukaj so finančne omejitve. Na drugi strani kot rečeno, mislim, da je nagrada že sama atraktivnost dela, da lahko nekdo praktično vsake štirinajst dni deluje v tujini za kakšen dan in sooblikuje politiko. Kaj drugega pa v bistvu že tukaj ne moreš v okviru državne uprave.

Sankcionirati, sankcionirati je pa v bistvu tako, da mu ne daš nekega dodatka, finančnega. Nagrajevanje je mogoče tudi pohvala, javno izrečena na okviru kolegija, v okviru širše skupnosti ali ožje. Sankcija je zagotovo tudi javna graja. Res pa je, da v bistvu kakšnih najhujših sankcij je težko izvesti. Recimo odpusti dela, ker je to v primeru državne uprave zelo, zelo omejeno; omejena možnost.

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja. ✓
- c) Kot bodrilni stil vodenja. ✓
- d) Kot delegiranje. ✓
- e) Drugo: __b,c,d__.

Jaz bi rekel, da so...zagotovo, kar precej bodrilnosti, mogoče še v kombinaciji s kakšnim drugim elementom. Jaz bi rekel, da zagotovo je vmes tudi kar nekaj inštruktivnega in malce tega zadnjega, delegiranja.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam. ✓
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev. ✓
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

Odvisno od napake, zelo pogosto bi kombiniral prvo in drugo možnost.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. ✓
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam. ✓
- d) Sam naj reši težavo.

Kombinacija med drugo in tretjo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam.
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve. ✓
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.

Jaz bi rekel drugo.

Intervju z **dr. Pavlom Gantarjem**, ministrom za informacijsko družbo, je bil opravljen dne 19.12.2003. Dr. Gantar ni imel časa za neposreden intervju, zato je sam odgovoril na vprašalnik, ki mi ga je poslal na moj elektronski naslov.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Ne. Stil vodenja je nekaj, kar je razmeroma neodvisno od zakonske regulacije.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

O tem naj sodijo drugi.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Pomanjkanje ustreznega kadra.

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. ✓
- d) Drugo: _____.

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Gre za vse navedene oblike, odvisno od vrste nalog.

- 6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?**

Ne vedno.

- 7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?**

Da, seveda se je pri tem potrebno opirati na strokovne podlage in mnenja sodelavcev.

- 8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?**

Seveda, vsakdo je na svoji ravni pristojen za sprejemanje odločitev.

- 9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?**

Preko izpolnjevanja delovnih nalog – tako po obsegu kot tudi terminsko.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Pohvale, možnost izobraževanja.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Možnost ustreznega nagrajevanja; sankcioniranja so razmeroma omejena.

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja.
- c) Kot bodrilni stil vodenja. ✓
- d) Kot delegiranje.
- e) Drugo: _____.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam. ✓
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev.
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. ✓
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam.
- d) Sam naj reši težavo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam.
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve.
- c) Prepustim, da oddelk sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladam oba plana. ✓

Intervju z **dr. Antonom Grizoldom**, ministrom za obrambo, je bil opravljen dne 10.11.2003. Dr. Grizold ni imel časa za neposreden intervju, zato je sam odgovoril na vprašalnik, ki mi ga je poslal po navadni pošti na moj domači naslov.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Moj osebni stil vodenja ostaja enak: upoštevajoč motivacijsko, organizacijsko, informacijsko-komunikacijsko in hierarhično strukturo podsistema (nacionalne brambe) neposredna dela k ljudmi, ki so odgovorni za posamezne projekte.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

Sam težko ocenjujem svoje delo! Morda lahko rečem le to, da sem sedaj, ko se sistem šele vzpostavlja bolj angažiram znotraj sistema kot manager in manj kot politik.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Veliko je izzivov in problemov pri vzpostavljanju sistema. Največji izziv je oblikovanje interdisciplinarnih člankov strokovnjakov, ki so sposobni izvajati vitalne projekte!

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. ✓
- d) Drugo: _____.

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Komunikacija z zaposlenimi, posvetovanje, sodelovanje, delovanje na podlagi direktiv in drugače: vse to in predvsem neposredno delo z ljudmi na različnih hierarhičnih ravneh. Zaenkrat moram osebno delovati tudi na srednjih in nižjih ravneh (informiranje o ciljih, nalogah našega ... podsistema, motiviranje ljudi za delovanje, nagrajevanje perspektive njihovega dela v prihodnje ...).

6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?

Seveda! Pri neposredni komunikaciji z zaposlenimi ni težav, razen, da je treba postaviti prave ljudi na prava mesta —> v smislu strokovne kompetentnosti in učinkovitega dela!..

7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?

Kolegij ministra mi svetuje in strateške odločitve sprejemam jaz ter ostali/vodje organizacijskih enot, načelnik GŠ SV.

8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?

Seveda; kolegiji posameznih organizacijskih enot in moj (ministrov) kolegij!

9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?

Nadziram izvajanje projektov in tekoča dela! Medsebojni nadzor je potreben, da je delo učinkovito opravljeno!

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Zagotovil sem jim dodatne količnike k plači; stimuliram dodatno izobraževanje; pohvalim in posebej nagradim zelo dobra dela, itd.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Zelo dosledno in rigorozno! Nagrajujem in vztrajam pri izvedbi disciplinskih postopkov, ko je to potrebno!

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja.
- c) Kot bodrilni stil vodenja.
- d) Kot delegiranje.
- e) Drugo: ____ sinteza a, b, c in d ____.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam. ✓
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev. ✓
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. ✓
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam.
- d) Sam naj reši težavo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam.
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve. ✓
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.

Intervju z **dr. Dušanom Kebrom**, ministrom za zdravje, je bil opravljen dne 05.12.2003. Dr. Keber ni imel časa za neposreden intervju, zato je sam odgovoril na vprašalnik, ki mi ga je poslal na moj elektronski naslov.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Ne.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

Dobro.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Pomanjkanje časa!

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.
- d) Drugo: demokratičen

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Za odnose posvetovanja in sodelovanja.

- 6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?**

Da.

- 7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?**

Ne, odvisno od ravni odločanja.

- 8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?**

Da, s povabilom.

- 9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?**

S poročanjem o opravljenem delu. Je.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

S prepričevanjem.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Nagrajevanje in sankcioniranje je urejeno s pravilniki.

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja.
- c) Kot bodrilni stil vodenja. ✓
- d) Kot delegiranje.
- e) Drugo:_____.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam.
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev. ✓
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam.
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam. ✓
- d) Sam naj reši težavo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam.
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve. ✓
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.

Intervju z **mag. Janezom Kopačem**, ministrom za okolje, prostor in energijo, je bil opravljen dne 08.01.2004. Dr. Kopač ni imel časa za neposreden intervju, zato je sam odgovoril na vprašalnik, ki mi ga je poslal na moj elektronski naslov.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Ne. Stil vodenja je odvisen od veliko dejavnikov, kot so organizacija, sodelavci, naloge, okolja in organizacijske kulture.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

Kot proaktivno in integrativno vodenje, ki zajema odnose med zaposlenimi, strankami in družbo.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Ministrstvo zajema veliko področij, kar pomeni, da je ogromno nalog, ki zahtevajo hitro rešitev.

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor .
- d) Drugo: **ODVISNO OD SITUACIJE**.....

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Gre za odnose posvetovanja in sodelovanja.

- 6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?**

Da.

- 7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?**

Veliko odločitev je sprejetih na podlagi posvetovanja, še posebej z mojim kolegijem.

8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?

Da. Zmeraj sem dostopen za vsako dobro idejo in pripravljenost za kvalitetno opravljanje dela. Odločitve v veliki meri sprejemam s pomočjo svojega kolegija.

9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?

Na začetku leta sprejmemo program dela, iz katerega je natančno razvidna oseba, odgovorna za posamezno nalogo. Kontroliramo izvedbo naloge, ne pa direktno posameznike. Glede na to, da podpiram timsko delo, direktna kontrola zaposlenih ni potrebna.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Razvoj posameznika je v veliki meri odvisen od njega samega; ponujamo veliko možnosti za izobraževanje; zaposlene v veliki meri motiviram s pohvalo in z zahvalo.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Nagrajujem s pohvalo ter z zaupanjem pri opravljanju novih nalog; sankcije pa so v obliki izločitve iz procesa opravljanja naloge.

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja.
- c) Kot bodrilni stil vodenja.
- d) Kot delegiranje.
- e) Drugo: **PARTICIPATIVNI STIL**.....

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejemam sam. ✓
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev.
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam.
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam. ✓
- d) Sam naj reši težavo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam. ✓
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve.
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.

Intervju z **dr. Dušanom Mramorjem**, ministrom za gospodarstvo, je bil opravljen dne 19.11.2003. Dr. Mramor ni imel časa za neposreden intervju, zato je sam odgovoril na vprašalnik, ki mi ga je poslal na moj elektronski naslov.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Ne. Nima neposrednega vpliva.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

Gre za usmerjanje zavzetega in izkušenega kolektiva.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Ne.

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor . ✓
- d) Drugo: _____.

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Gre za odnose sodelovanja.

- 6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?**

Da.

- 7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?**

To je naloga vsakega v okviru svojih pristojnosti. Najtežje odločitve sprejemamo kolektivno, odgovornost prevzemam sam.

- 8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?**

Da. Kolegijski organ.

9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?

Nadziram glede na opravljeno dogovorjeno delo. Navzkrižni nadzor je nujen (ne samo od vrha navzdol), da se kaj ne spregleda.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Izobraževanje, usposabljanje – program usposabljanja. Možne so predvsem nedenarne spodbude - priznanje na pravem mestu.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Glej odg. pod tč. 10. Sankcioniranje do sedaj ni bilo potrebno – pozitivno nagrajevanje je koristno!

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja. ✓
- c) Kot bodrilni stil vodenja. ✓
- d) Kot delegiranje.
- e) Drugo:_____.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam.
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev. ✓
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. ✓
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam.
- d) Sam naj reši težavo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam.
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve. ✓
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.

Intervju z **Andrejo Rihtar**, ministrico za kulturo, je bil opravljen dne 16.12.2003. Rihtarjeva ni imela časa za neposreden intervju, zato je sama odgovorila na vprašalnik, ki mi ga je poslala na moj elektronski naslov.

- 1. Ali se bo/je vaš stil vodenja spremenil z novim Zakonom o državni upravi? V primeru, da ste odgovorili z da, navedite, kako se bo/je spremenil in v primeru, da ste odgovorili z ne, zakaj menite, da se ne bo/ni spremenil? Kje vidite razloge za to?**

Moj stil vodenja Ministrstva za kulturo se z novim Zakonom o državni upravi ni spremenil, saj pri odločanju še vedno uporabljam enak način posvetovanj kot pred njegovo uveljavitvijo.

- 2. Kako bi ocenili svoje lastno vodenje ministrstva?**

Svoje delo je vedno težko ocenjevati. Kljub temu menim, da sem v svojem mandatu vpeljala način sprejemanja odločitev, v katerega so vključene vse strokovne službe ministrstva, pri vodenju pa stavim na pogovore in posvetovanja s sodelavci preko tedenskih srečevanj na različnih kolegijih, kjer se sprejemajo ključne odločitve.

- 3. Vas katera stvar pri vašem vodenju ministrstva ovira?**

Pri vodenju me ovira predvsem vedno večje število nalog, ki jih dobiva naše ministrstvo, zaradi česar je včasih onemogočena kakovostna razprava in odločitev. Včasih pa se mi zdi pomanjkljiva koordinacija znotraj vlade, kar se je pokazalo pri vodenju zadev s področja EU, kjer se sedaj vzpostavlja boljši tok informacij.

- 4. Kakšen pristop uporabljate pri vodenju ljudi?**

- a) Pristop od zgoraj navzdol.
- b) Pristop od spodaj navzgor.
- c) Pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor . ✓
- d) Drugo: _____.

- 5. Kako potekajo odnosi komunikacije z zaposlenimi? Ali gre za odnose posvetovanja, sodelovanja, delujete na podlagi direktiv ali kako drugače?**

Kot sem že povedala, smo na ministrstvu imenovali več kolegijev: velikega, v katerem sodelujejo vodje vseh oddelkov, služb in organov v sestavi ter kolegije za posamezna področja: dediščina, mediji in umetnost. Tedensko pa se srečujem z vodjo finančne službe ter generalnim sekretarjem.

- 6. Ali komunikacija z zaposlenimi poteka brez težav?**

Komunikacijo z zaposlenimi ocenjujem kot dobro.

7. Kdo sprejema odločitve v vašem ministrstvu? Ali je to izključno vaša naloga?

Sprejemanje odločitev je posledica temeljite razprave z zaposlenimi, končne odločitve pa sprejemam sama v sodelovanju z državnima sekretarjema.

8. Ali imajo zaposleni možnost kadarkoli vstopiti v proces dela in odločanja? Na kakšen način jim to omogočate?

Temelj našega dela so zaposleni na Ministrstvu za kulturo, ki pripravljajo strokovne podlage za odločitve. Preden se naloga začne izvajati se običajno sestanemo ter dogovorimo za način dela do samega sprejema odločitve.

9. Kako kontrolirate zaposlene in njihovo delo? Ali je takšna kontrola po vašem mnenju sploh potrebna?

Kontrola je beseda, ki je ne maram. Najboljša kontrola so naši rezultati, s katerimi sem zadovoljna. Poleg tega vsi zaposleni na MK pripravljajo letne programe dela, poleg tega mesečno spremljamo poročila o delu.

10. Kako skrbite za razvoj ljudi v vašem ministrstvu? Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?

Rezultati našega dela kažejo, da delamo dobro, da smo v preteklih treh letih opravili mnogo pomembnih nalog, kar zaposlenim vedno znova tudi predstavljam. Poleg tega je zaposlenim omogočeno izobraževanje ter pridobivanje novih znanj, kar je po mojem mnenju pomembna stimulacija za nadaljnje delo. Žal pa je ljudi na našem ministrstvu še vedno premalo, zato je običajno nagrada za najboljše to, da jim naložimo še več nalog.

11. Kako svoje podrejene nagrajujete za dobro opravljeno delo in kako jih sankcionirate?

Nagrajevanje, pa tudi sankcioniranje poteka preko mesečnega dodeljevanja delovne uspešnosti na podlagi poročil o opravljenem delu ter osebne ocene o uspešnosti posameznika. Nagrajevanje je seveda zakonsko določeno in tega se držimo.

12. Kako bi ocenili svoj stil vodenja?

- a) Kot direktivni stil vodenja.
- b) Kot inštruktivni stil vodenja. ✓
- c) Kot bodrilni stil vodenja.
- d) Kot delegiranje.
- e) Drugo:_____.

13. Kako bi se odzvali, če bi prišlo v vašem ministrstvu do napake pri izvedbi določene naloge?

- a) S sodelavci se pogovorim in skupaj z njimi poskušam rešiti napako, a končno odločitev sprejem sam.
- b) Z nasveti usmerjam zaposlenega, ki je napako zagrešil, da najde končno rešitev. ✓
- c) Zaposlenemu, podam jasne napotke, kako napako rešiti.
- d) Zaposleni, ki je zagrešil napako, sam izbere rešitev za storjeno napako.

14. Če bi nekdo od zaposlenih v ministrstvu naletel na težavo pri opravljanju svoje naloge, h komu bi se moral le-ta zateči po nasvete, kako odpraviti težavo?

- a) Pogovori naj se s sodelavci.
- b) Najprej naj se pogovori s sodelavci. Če ne najdejo rešitve, naj pride po nasvet k meni, vendar mora težavo odpraviti delavec sam. ✓
- c) Skličem sestanek in skupaj poiščemo možne rešitve, a o končni rešitvi odločim sam.
- d) Sam naj reši težavo.

15. Če bi v enem od oddelkov ministrstva, ki ga vodite vi, prišlo do spremembe strateškega plana dela, ki neposredno vpliva na strateški plan dela celotnega ministrstva, kaj bi storili vi kot vodja?

- a) Upoštevam predloge oddelka glede uskladitve obeh planov (strateški plan oddelka in ministrstva), vendar končno odločitev sprejem sam.
- b) V sodelovanju z oddelkom uskladimo oba plana, vendar brez vsiljevanja svoje odločitve. ✓
- c) Prepustim, da oddelek sam uskladi oba plana.
- d) Sam uskladim oba plana.