

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJ ČERNIGOJ

VKLJUČEVANJE SODELAVCEV KOT FAKTOR  
DOLGOROČNE RASTI ORGANIZACIJE

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJ ČERNIGOJ

MENTOR: IZR. PROF. DR. ANDREJ RUS

VKLJUČEVANJE SODELAVCEV KOT FAKTOR  
DOLGOROČNE RASTI ORGANIZACIJE

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA 2009

## IZJAVA O AVTORSTVU

## POVZETEK

Magistrsko delo obravnava vpliv vključevanja sodelavcev na rast organizacije. Teoretska izhodišča predstavljajo sodobni načini menedžiranja in vodenja ljudi (Schermerhorn in drugi 2004, Cooperrider in Whitney 1998, Becker in drugi 2001, Collins in Porras 1994, Kotter, 2001 in 2007, Heifetz in Laurie). V prvem delu so opisani motivacijski vplivi (potrebe in vrednote sodelavcev) na odnose med sodelavci, ki se medsebojno povezujejo z namenom doseganja skupnega cilja. V nadaljevanju so predstavljeni mehanizmi identifikacije, skozi katere se znotraj organizacije oblikujejo skupine. Subjektivne zaznave in vrednote na eni strani ter moč, ki jo imajo posamezniki na drugi strani, vplivajo na pogajanja o ciljih v organizaciji. Vodja ima s svojo socialno in pozicijsko močjo v organizaciji odločilno vlogo pri ustvarjanju organizacijske klime in zagotavljanju uspešnosti članov organizacije. Menedžerske naloge (vodenje poslovnih procesov, op.a.) so usmerjene predvsem v postavljanje strateških organizacijskih ciljev in vzdrževanje relativne organizacijske stabilnosti. Po drugi strani so naloge voditeljstva (vodenje ljudi, op.a.) bolj usmerjene v odzivnost organizacije na spremembe in aktivno spreminjanje zunanjega okolja, vključno s umeščanjem proizvodov/storitev na trgu, kar prispeva k rasti organizacije.

Socialni odnosi (Wenger 2000) med zaposlenimi, med zaposlenimi in vodji, kot tudi mreže, ki jih imajo znotraj in zunaj organizacije, imajo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, postavljanju organizacijskih ciljev in prenosu znanja.

Metoda vključevanja sodelavcev (Schermerhorn in drugi 2004, Cooperrider in Whitney 1998, Collins in Porras 1994, Kotter 2001 in 2007, Heifetz in Laurie) omogoča vzpostavljanje in krepitev odnosov in vezi (Rus 2003 in 2005). Z vzpostavljanjem odnosov in novih vezi med sodelavci se povečuje identifikacija posameznika z organizacijo, zaupanje med sodelavci, usklajenost ciljev ter dostop do različnih znanj, s tem pa tudi potencial za razvoj novih virov. Metoda vključevanja ima pozitiven motivacijski vpliv na vključene. Sodelavci so zato pripravljene vložiti več truda, ki v kombinaciji z novimi znanji vodi do večje uspešnosti. Metoda vključevanja povečuje možnosti za zadovoljitev nekaterih zelo pomembnih potreb sodelavcev, denimo potrebe po socialnih odnosih, doseganju statusa in lastnem razvoju. Jasni organizacijski cilji, odprt dostop do materialnih in nematerialnih virov ter ustvarjalnost pri izkoriščanju virov povečujejo organizacijsko uspešnost. Vključevanje izboljšuje izmenjavo znanj, kar pripomore k boljši odzivnosti organizacije na družbene, tržne in okoljske spremembe ter zahteve njenih deležnikov. Metoda vključevanja torej pozitivno vpliva na rast organizacije, in sicer z močnejšo motiviranostjo udeleženih sodelavcev za delo, povečanjem njihove uspešnosti ter boljšo odzivnostjo na spremembe znotraj organizacije in zunaj nje (Lewin v Schermerhorn in drugi 2004, Kotter 2001, Fiol in Lyles v Godnjavec 2002).

Opisani teoretski okvir se nato aplicira na poslovnem primeru »Presek«. Podjetje Presek je z uvedbo metode vključevanja v različne poslovne funkcije in organizacijske enote izpeljalo prehod iz birokratske organizacijske kulture v kulturo usmerjeno h kupcu, povečalo kompetentnost vodij ter postalo bolj odzivno na potrebe sodelavcev in tako povečalo njihovo zadovoljstvo. Presek je navkljub močni konkurenci na trgu obdržal svoj tržni delež, povečal število proizvodov in skrajšal čas razvoja nove storitve. Empirične raziskave v Evropi, ZDA in podjetju Presek potrjujejo naslednji hipotezi:

1. Vključenost sodelavcev v procese vodenja in upravljanja organizacije povečuje njihovo odzivnost in zavzetost za doseganje ciljev organizacije.
2. Vključenost sodelavcev v vodenje in upravljanje zagotavlja organizaciji stabilno rast.

**Ključne besede:** vključevanje, odnosi, motivacija, vodenje, sprememba, rast.

## **ABSTRACT**

This dissertation deals with the impact of employee participation on organisational growth. The theoretical framework is based on the recent managerial and leadership approaches (Schermerhorn et al 2004, Cooperrider and Whitney 1998, Becker et al 2001, Collins and Porras 1994, Kotter, 2001 and 2007, Heifetz and Laurie). The author starts by exploring the motivational impacts (eg. employee needs and values) on the relations between the employees who all share a common goal. This is followed by a description of identification processes that influence the formation of groups within the organisation. The role of subjective perceptions and values on the one hand and the power the individuals have in the group on the other hand define the process of negotiations in setting goals. The organisational leaders with their social and positional powers play a decisive role in the creation of the organisational climate and development of the success of organisation's members. The management tasks are mainly focused on setting strategic organisational goals and reaching relative organisational stability. On the other hand, the leadership tasks focus more on organisational responsiveness to change and actively influencing its outside environment, for example by positioning products or services, which contributes to the organisational growth.

The social relations (Wenger 2000) among the employees, the employees and managers, as well as the networks they have within and outside the organisation have an important role in the creation of organisational culture, setting the organisational goals and the transfer of knowledge.

The participation method (Schermerhorn et al 2004, Cooperrider and Whitney 1998, Collins and Porras 1994, Kotter, 2001 and 2007, Heifetz and Laurie) enhances the development and strengthening of social relations and networking (Rus 2003 and 2005). Increasing the quality and the extent of the social relations within the organisation has other benefits as well: stronger identification of the individual with the organisation, mutual confidence between the workers, more common goals and increased access to new knowledge. The consequence is a greater potential for the creation of new resources. The participation method has a positive motivational impact on all participants: the workers are more committed to their work and combine high levels of motivation with new knowledge, which in turn leads to increased success. The participation method enables the workers to better satisfy some very important needs such as the need for social relations, status achievement and personal development. Clearly defined organisational goals, open access to material and non-material resources and creativity in their exploitation increase the organisational efficiency. The participation method enhances the exchange of knowledge which helps the organisation to improve its responsiveness to social, market and

environmental changes and to the demands of its stakeholders. To conclude, the participation method positively impacts the organisational growth by enhancing the motivation of participating workers, their efficiency and the responsiveness to the changes inside and outside of the organisation (Lewin in Schermerhorn et al 2004, Kotter 2001, Fiol and Lyles in Godnjavec 2002).

The theoretical framework and the participation method were applied to the 'Presek' business case. Through introduction of the participation method in its different organisational functions and departments the Presek company succeeded in making the transition from a bureaucratic to a market-oriented organisational culture, increasing the competencies of its leaders, and becoming more responsive to employees' needs thus improving their satisfaction. Despite a strong competition in the market the Presek company managed to preserve its market share, increase the number of new products, and shorten the development cycle for new products. The empirical results from studies in Europe, USA and in the Presek company confirm the following two hypotheses:

- 1) The participation of employees in the leadership process increases their responsiveness and involvement in achieving organisational goals.
- 2) The participation of employees in the leadership and management ensure a stable growth of the organisation.

**Key words:** participation, relationships, motivation, leadership, change, growth.

## KAZALO

<i>IZJAVA O AVTORSTVU</i> .....	2
<i>POVZETEK</i> .....	3
<i>ABSTRACT</i> .....	4
<i>KAZALO</i> .....	6
<b>1. UVOD</b> .....	8
<b>2. RAZISKOVALNA HIPOTEZA</b> .....	10
<b>3. METODE RAZISKOVANJA</b> .....	10
<b>4. ŠTUDIJE IN MODELI – OD POSAMEZNIKA K ORGANIZACIJI</b> .....	10
<b>4.1. KOGNITIVNI IN MOTIVACIJSKI PROCESI NA NIVOJU POSAMEZNIKA</b> .....	13
4.1.1. OSEBNOST .....	13
4.1.2. ZAZNAVANJE.....	14
4.1.3. MOTIVACIJA .....	15
4.1.4. VREDNOTE .....	18
<b>4.2. SKUPINA – ORGANIZACIJA</b> .....	21
4.2.1. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEGIJA ORGANIZACIJE .....	24
4.2.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	27
4.2.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	31
4.2.4. SOCIALNE NORME - VREDNOTE ORGANIZACIJE.....	33
4.2.5. PRENOS SOCIALNIH NORM IN SOCIALNA MOČ .....	34
4.2.6. ZAUPANJE IN VEZI .....	35
<b>4.3. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE</b> .....	36
4.3.1. OPREDELITEV SPREMEMBMBE .....	36
4.3.2. IZKUSTVENO UČENJE.....	38

4.3.3.	ORGANIZACIJSKO UČENJE .....	39
<b>4.4.</b>	<b>VODJA, MENEDŽMENT IN VODITELJSTVO.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5.</b>	<b>METODA POZITIVNEGA POIZVEDOVANJA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.6.</b>	<b>VPLIV VKLJUČEVANJA NA RAST ORGANIZACIJE .....</b>	<b>48</b>
4.6.1.	VPLIV ZADOVLJSTVA IN OSENIH LASTNOSTI NA USPEŠNOST SODELAVCA.....	49
4.6.2.	VPLIV NEEKONOMSKH KATEGORIJ NA EKONOMSKE KATEGORIJE RASTI PODJETJA .....	52
<b>5.</b>	<b><i>PRIMER PODJETJA PRESEK.....</i></b>	<b>56</b>
<b>5.1.</b>	<b>OKOLJE IN KONTEKST RAZVOJA PODJETJA PRESEK .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2.</b>	<b>METODA VKLJUČEVANJA IN SODELOVANJA .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.</b>	<b>PODROČJA VKLJUČEVANJA IN SODELOVANJA .....</b>	<b>64</b>
<b>5.4.</b>	<b>VKLJUČEVANJE IN SODELOVANJE SKOZI OBLIKOVANJE VREDNOTNEGA OKVIRA.....</b>	<b>66</b>
<b>5.5.</b>	<b>UDEJANJANJE DOGOVORJENEGA NORMATIVNEGA OKVIRA..</b>	<b>72</b>
<b>5.6.</b>	<b>REZULTATI METODE VKLJUČEVANJA.....</b>	<b>75</b>
5.6.1.	POVEČANJE MOTIVACIJSKEGA POTENCIALA SODELAVCEV .	76
5.6.2.	JASNOST, USKLAJENOST IN RAZUMEVANJE CILJEV NA VSEH NIVOJIH77	
5.6.3.	POVEČANJE ZAUPANJA .....	79
5.6.4.	RAZVOJ SODELAVCEV NA PODROČJU MENEDŽMENTA, VODITELJSTVA IN UPRAVLJANJA SPREMEMB.....	79
5.6.5.	GENERIRANJE NOVIH SPREMEMB V SMERI STABILNE RASTI	79
5.6.6.	IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN USPEŠNOSTI.....	80
<b>6.</b>	<b><i>SKLEPNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK .....</i></b>	<b>82</b>
<b>7.</b>	<b><i>LITERATURA IN VIRI.....</i></b>	<b>85</b>



## 1. UVOD

V času hitrih in nenehnih sprememb se organizacije sprašujejo, kako biti uspešen in preživeti. Organizacije si medsebojno konkurirajo na trgu, na katerem si zagotovijo **dolgoročen obstoj z rastjo**, ki je najmanj taka, kot je povprečna rast konkurenčnih organizacij.

Organizacije zagotavljajo svojo dolgoročno uspešnost in stabilno rast na različne načine. Eden od načinov je, da organizacija uporabi potencial posameznikov, ki jo sestavljajo, ta potencial pa tvorijo njihove **osebnostne lastnosti** in **napor**, ki so ga pripravljene posamezniki vložiti v doseganje **ciljev organizacije**.

Namen te naloge je pokazati kako s **sklopom metod**, ki jih s skupnim imenom poimenujemo  **vključevanje sodelavcev**, aktiviramo **potencial posameznih sodelavcev** organizacije in s tem **prispevamo k njeni uspešnosti in stabilni rasti**.

Opisana tema je prikazana skozi **preplet pogledov različnih znanstvenih disciplin** od psihologije, sociologije, socialne psihologije, poslovnih ved in ekonomije. Širina znanstvenih disciplin, želja po **aplikaciji znanstvenih spoznanj na poslovni primer** ter priporočen obseg naloge so razlogi, da so izmed številnih modelov izbrani le nekateri. Izbrani so v obsegu, ki omogoča prikazovanje povezanosti posameznih predstavljenih kategorij. Poglobljena analiza zgodovinskega razvoja predstavljenih konceptov ter primerjalna analiza različnih teorij, ki posamezne koncepte opisujejo, ostaja odprto polje za morebitno širitev te naloge.

Denison in Mishra (Denison 1995) sta v raziskavi v kateri je sodelovalo preko 764 organizacij potrdila hipotezo, da so **organizacije**, za katere je značilna **kultura vključevanja članov**, bolj **odzivne in imajo dolgoročno višje stopnje rasti**.

Kulturo vključevanja v organizaciji je mogoče krepiti:

- skozi vključevanje članov v načrtovanje in kreiranje organizacije z določanjem njene vizije, ciljev ter vrednot,
- tako, da je članom omogočena izbira poti za doseganje ciljev in da se jim povečuje možnost za samostojno odločanje glede alokacije sredstev za doseganje ciljev,

- skozi odločanje o razdelitvi in udeležbi v dosežkih, dobičku oziroma drugih rezultatih organizacije.

Metode vključevanja prispevajo tudi k temu, da člani bolj jasno razumejo poslanstvo in vizijo organizacije. Proces vključevanja pospešuje **interakcijo, oblikovanje razmerij in povezovanje med člani** organizacije ter pospešuje oblikovanje »organizacijskih pravil«. **Z oblikovanjem pravili povečujemo konsistentnost** organizacije, ki pa je eden od faktorjev, ki po Denisonu (Denison 1995) vpliva na dobiček.

**Prvi del naloge** obsega **postavitev modela**, ki pojasnjuje zgoraj navedeno povezavo ter **pregled izbora teoretičnih konceptov** povezanih z **vključevanjem sodelavcev, uspešnostjo posameznika** ter **uspešnostjo organizacije**.

Znanstveno proučevanje motivacije posameznika ter odnosov med posamezniki v skupini sega že v prejšnje stoletje in so ga mnogi teoretiki in praktiki povezali tudi s poslovnim svetom. Slednjemu navkljub pa sodobna (tudi slovenska) poslovna praksa kaže, da imajo tovrstna orodja še obilo prostora za aplikacijo v poslovnem svetu. Zato v **drugem delu naloge na poslovnem primeru podjetja Presek** obravnavamo in komentiramo v prvem delu predstavljene modele in teoretične koncepte.

Zaradi večje (predvsem časovne) zahtevnosti longitudinalnih pristopov v raziskovanju prednjačijo prečni pristopi. Pričujoča naloga z longitudinalnim pristopom opisuje in analizira dogajanje v sedemletnem razvoju podjetja in daje vpogled v proces uvajanja sprememb.

Poslovni primer se odvija v okolju gospodarstva v tranziciji in povečevanja konkurenčnosti v panogi finančnih storitev.

Obravnavane teme so aktualne za uporabo v poslovnih kontekstih:

- koncentracije znotraj panoge (prevzemi in pripojitve);
- vstopa novih konkurentov na trg;
- spremembe družbenega sistema (privatizacije in tranzicije gospodarstev);
- razvoju manj razvitih gospodarstev,

ki pa jih v tem delu eksplicitno ne obravnavamo.

## 2. RAZISKOVALNA HIPOTEZA

1. **Vključenost sodelavcev** v procese vodenja in upravljanja organizacije **povečuje** njihovo **odzivnost** in **zavzetost** za doseganje njenih ciljev.

Pod pojmom vključevanje sodelavcev v vodenje razumemo njihovo udeležbo v procesih:

- načrtovanja in oblikovanja organizacije z določanjem njene vizije, ciljev ter vrednot,
- izbire poti za doseganje ciljev in povečanje možnosti za samostojno odločanje glede alokacije sredstev za doseganje ciljev,
- odločanja o razdelitvi in udeležbi v dosežkih, dobičku oziroma drugih rezultatih organizacije.

2. **Vključenost sodelavcev** v vodenje in upravljanje **zagotavlja organizaciji stabilno rast**.

## 3. METODE RAZISKOVANJA

Metoda uporabljena v **prvem delu** magistrskega dela zajemna **pregled literature in znanstvenih študij, postavitve modela** ter **pojasnjevanje modela**. Prikazuje povezave med vključevanjem sodelavcev in stabilno rastjo organizacije, skozi izbor teoretičnih modelov in aplikativnih študij povezanih z modelom.

V **drugem delu** naloge je uporabljena metoda **poslovnega primera podjetja Presek**, s pomočjo katerega podkrepimo in utemeljimo model postavljen v prvem delu.

## 4. ŠTUDIJE IN MODELI – OD POSAMEZNIKA K ORGANIZACIJI

Model pozitivne odvisnosti stabilne rasti organizacije od vključevanja sodelavcev temelji na integralnem modelu vpliva motivacije na uspešnost posameznika, avtorjev Johna Schermerhorna, Jamesa Hunta in Richarda Osborna (glej Schermerhorn in drugi 2004: 102), ki smo ga povezali z uspešnostjo in stabilno rastjo organizacije (glej sliko 4.1.).

Vsak izmed nas si v življenju zavedno ali nezavedno postavlja cilje, ki jih s svojimi aktivnostmi skuša doseči. Doseganje cilja nam predstavlja notranjo nagrado, ki nas

motivira za doseganje novih ciljev. Določene cilje lahko kot posamezniki dosežemo le v interakciji z drugimi (na primer ugled v družbi). Posamezniki, ki se združujejo z namenom doseganja skupnih ciljev, tvorijo skupine, ki ob zadostni stopnji formaliziranosti medsebojnih odnosov postanejo organizacije. V interakciji z drugimi člani organizacije posameznik dosega svoje cilje, ki pa hkrati prispevajo tudi k doseganju ciljev organizacije.

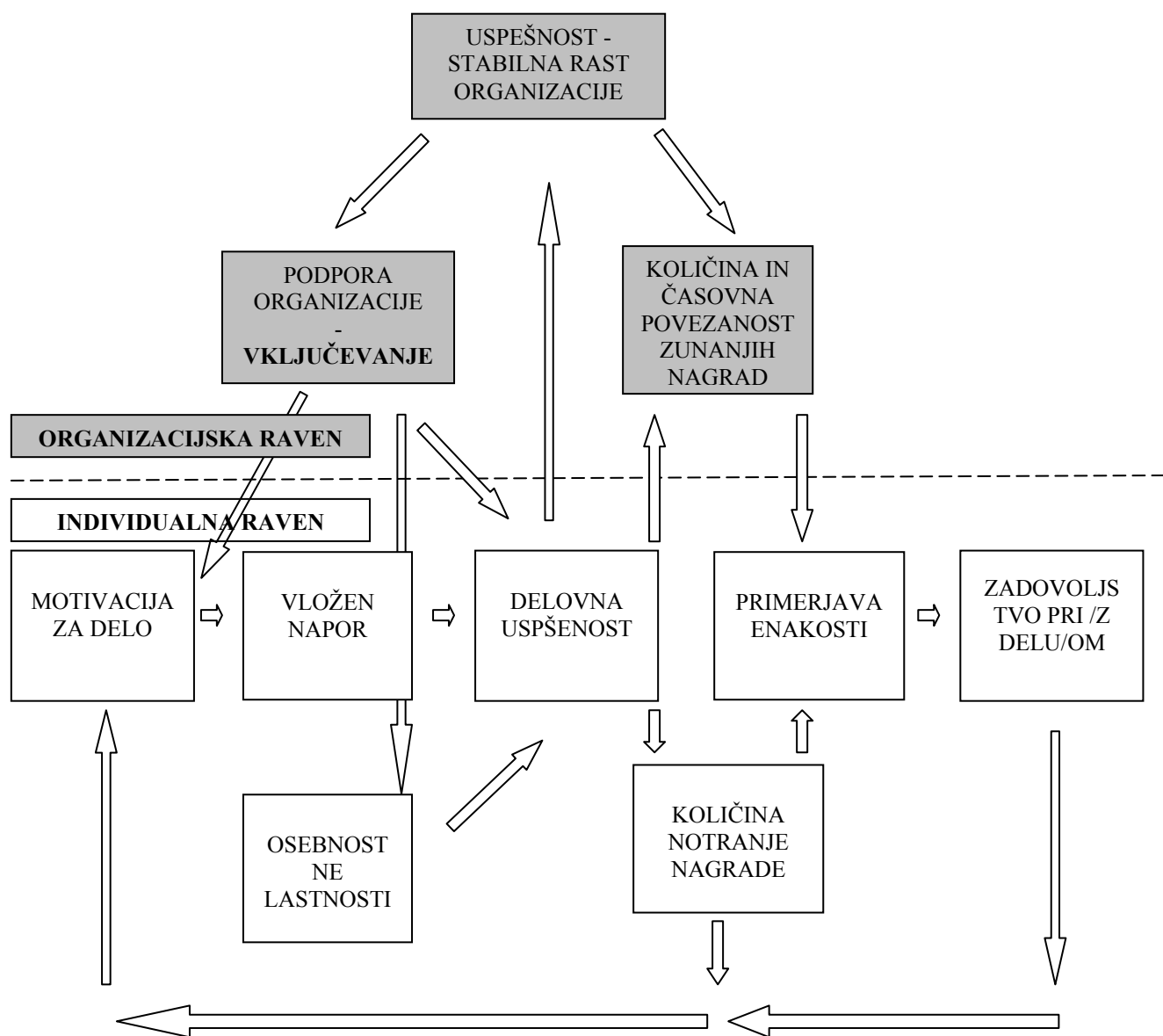
Z metodami vključevanja organizacija podpira posameznika:

- pri usklajevanju njegovih in organizacijskih ciljev;
- pri razvoju njegovih osebnostnih lastnosti;
- z vključevanjem dobi posameznik informacije in znanje, ki jih potrebuje za uspešno doseganje svojih ciljev;
- z nagradami za uspešno doseganje ciljev, ki jih posameznik uporabi za realizacijo ciljev zunaj okvira organizacije.

Posameznik prispeva k uspešnosti in stabilni rasti organizacije z naporom in osebnostnimi lastnostmi ter kompetencami, ki jih uporablja za doseganje ciljev.

V odnosu med posameznikom in organizacijo posameznik s svojo aktivnostjo prispeva k doseganju organizacijskih ciljev in s tem prispeva k njeni rasti, organizacija pa z različnimi oblikami materialnih in nematerialnih motivacij prispeva k razvoju posameznika in zadovoljevanju njegovih potreb na različnih področjih življenja. Bolj kot organizacija vključi posameznika, bolj se razvijajo recipročne vzpodbude in bolj je povratna zanka rasti močna.

Slika 4.1.: Model vpliva vključevanja na motivacijo in uspešnost posameznika ter na uspešnost in stabilno rastjo organizacije



Vir: Prirejeno po Schermerhorn in drugi 2004: 102

Organizacijo torej sestavlja skupina ljudi, ki delujejo v smeri določenega cilja. Če želimo razumeti delovanje organizacije, moramo razumeti, kako delujejo skupine, ki delujejo v njej. Če želimo razumeti, kako delujejo skupine, moramo razumeti, kako delujejo posamezniki, ki tvorijo te skupine. V nadaljevanju 4. poglavja bomo predstavili izbor temeljnih znanstvenih konceptov, s katerimi razgrajujemo in podrobneje pojasnjujemo

dele predstavljenega modela, ki ga bomo v 5. poglavju uporabili za analizo praktičnega primera iz poslovne prakse.

## **4.1. KOGNITIVNI IN MOTIVACIJSKI PROCESI NA NIVOJU POSAMEZNIKA**

### **4.1.1. OSEBNOST**

»**Osebnost** je relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika (Musek, 1993: 24)«. Pogledov na to, kateri procesi se odvijajo v osebnosti in kako je le ta sestavljena, je več.

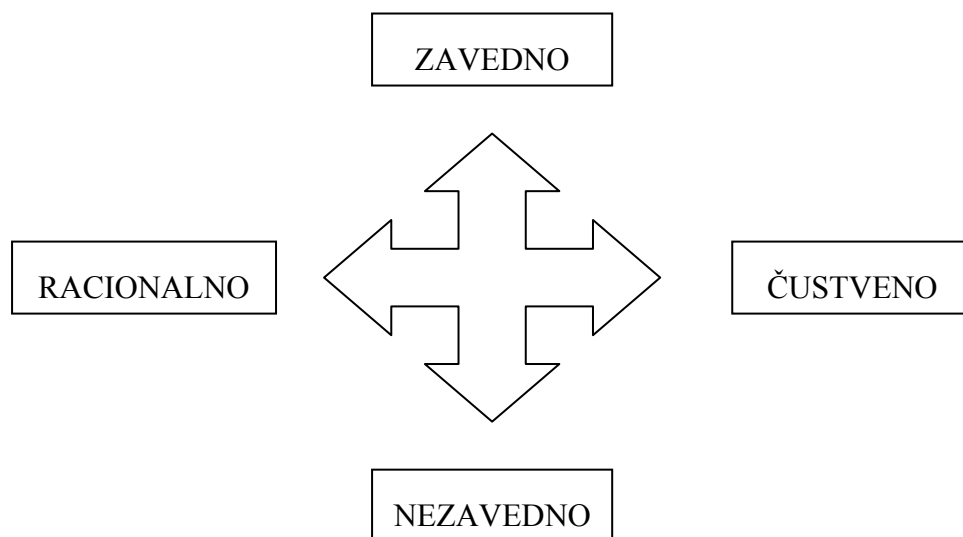
**Aristotel** je **duševne procese** razdelil v motivacijske (nagoni, volja in hotenja), čustvene in spoznavne (zaznavanje, predstavljanje in mišljenje) (Aristotel v Musek, 1993: 17), medtem ko jih je **Jung** razvrstil v čutenje, čustvovanje, mišljenje in intuicijo (Jung v Musek, 1993: 17). **Freud** je v svoji psihoanalitični teoriji osebnosti predpostavil, da se skozi človekov razvoj vedno bolj oblikujeta dva dela človekove duševnosti zavest in nezavedno.

Jung je nezavedno razširil na kolektivno nezavedno, globinski rezervoar modrosti človeškega rodu, ki ga podeduje vsak posameznik (Freud in Jung v Musek, 1993: 36 in 37). To lahko navežem na skupino, skupne vrednote – skupne implicitne norme, tradicijo organizacije, ki vzpostavlja določene segmente organizacijske kulture.

**Biološki pristop** k razlagi človekove osebnosti razlaga človekovo osebnost na podlagi različne razvitosti možganskih struktur in procesov pri posamezniku. Različne duševne funkcije so različno zastopane v vsaki od možganskih hemisfer:

- leva hemisfera (govor, branje, pisanje, računanje, logika, mišljenje, razum, kritičnost sklepanje, znanost);
- desna hemisfera (glasba, ples, umetnost, čut za obliko, prostorsko presojanje, čustva, intuicija, domišljija) (Musek, 1993: 40 in 41).

Na podlagi predstavljenega lahko izpostavimo dimenzije človekove osebnosti, kot jih prikazuje slika 4.1.1.1.:



Pomembno za naša nadaljnja razmišljanja o vključevanju sodelavcev je, da **posameznika obravnavamo holistično kot edinstveno celoto**, pri tem pa ne zanemarimo nobene razsežnosti njegove osebnosti in medsebojne prepletenosti posameznih dimenzij osebnosti (Whiteley 2007: 217,125).

#### 4.1.2. ZAZNAVANJE

»Človekovo vedenje, kognicije, motivacije in dejanja so v veliki meri odvisni od načina sprejemanja, dekodiranja in zlasti predelave informacij. Proces sprejemanja, predelave in primarnega interpretiranja situacij imenujemo **zaznavanje**.«(Ule, 1997: 70) V proces zaznave **vstopajo socialni dejavniki** in socialni kontekst, ki zaznavo dvigne nad goli »biološko - senzorni proces«. Zaradi zaznavnega procesa lahko rečemo, da svet ni en sam, ampak je svetov toliko, kolikor je ljudi. Vsak skozi zaznavne procese izgrajuje »svoj« svet. Še več. Ko se svetova dveh posameznikov srečata, nastane nov svet, poleg tega pa se vsak od prvotnih svetov posameznikov spremeni.(Whiteley 2007: 122, 217) Ko ljudje s »svojim svetom« stopajo v interakcijo z drugimi ljudmi in ga le ti zaznajo, postane »subjektivni svet« del konstrukcijske stvarnosti, ki ni le preslikava objektivnega sveta. Posebna kategorija zaznave je **socialno zaznavanje**, proces v katerem zaznavamo druge osebe, sami sebe in socialne situacije. (Ule, 1997: 70, 71, 76)

»Zaznavanje zajema kognitivne procese sprejemanja, selekcije, organizacije dražljajev in interpretacije dražljajev.«(Ule, 1997: 70, 71)

Živimo in delujemo v kompleksnem spreminjajočem se okolju. Za lažje razumevanje in sporazumevanje z drugimi združujemo nepregledno število dražljajev v množice, nekatere dražljaje zanemarimo, druge poenostavimo in tretje spet poudarimo. S pomočjo kognitivnih shem si nato ustvarimo svoj sliko realnega sveta.

»**Kognitivne sheme** ali **mentalni zemljevidi** so mentalne organizacije znanja o določeni osebi, objektu, socialni situaciji ali tudi fizičnih objektih. Določajo način izbiranja in vrednotenja informacij oziroma, kaj **imamo za realno v svetu**.«(Ule, 1997: 83) »Človek si **nenehno modelira svet**, tvori hipoteze o njem, jih preverja. Kot pravi George Kelly, se vsi obnašamo kot znanstveniki v malem, ko oblikujemo »konstrukte« o svetu in sebi in ju skušamo z njimi opisati ter razložiti.«(Musek, 1993: 24)

Človekovi možgani v vsakem trenutku o dani situaciji v okolju ustvarijo veliko število mentalnih slik, pri čemer pa izberemo oziroma »vzamemo« za realno le eno od njih, proces imenujemo **virtualno mišljenje**. (Hayles v Whiteley 2007: 125)

Glavna funkcija zaznavnih konceptov opisanih v tem poglavju je, da nam v spoznavnem procesu poenostavljajo zaznavo, pomagajo v mišljenju in spominjanju, olajšajo komunikacijo, zmanjšajo strah pred neznanim. Zaznava je selektiven proces, ki nam pomaga upravljati z omejenimi kognitivnimi sredstvi. Poleg opisanih poznamo še druge zaznavne koncepte, ki pa presegajo okvir tega dela. Velja pa, da boljše kot je poznavanje konceptov zaznave, kakovostnejša je aplikacija modela vključevanja v prakso, opisanega v 5. poglavju.

### **4.1.3. MOTIVACIJA**

**Motivacija** je gonilo ali sila, ki določa smer (a ali b), stopnjo (komaj kaj ali zelo veliko) in vztrajnost (samo trenutek ali daljše obdobje) posameznikovega truda pri delu (Schermerhorn in drugi 2004: 85).

**Motivacijske teorije**, ki govorijo o tem, kaj motivira posameznika, da vlaga svoj trud v določeno delo, so razdeljene v tri skupine (Schermerhorn in drugi 2004: 85):

- **Teorije zadovoljitve** predpostavljajo, da nas k aktivnosti »sili« notranje pomanjkanje (psihološko ali fiziološko), ki bi ga radi odpravili in s tem dosegli stanje zadovoljenosti.



- **Procesne teorije** pa se osredotočajo na miselne procese posameznika, ki vplivajo na njegovo ravnanje.
- **Teorije okrepitve** predpostavljajo, da je posameznikovo vedenje odvisno od posledic, ki jih le to prinaša. Te teorije predpostavljajo, da je posameznikovo vedenje v večji meri odvisno od zunanjega okolja. Poenostavljeno bi lahko to skupino teorij orisali s tem, da je posameznik motiviran, če dobi za dobro delo nagrado, za slabo delo pa ga kaznujemo. Vedenje posameznika okrepimo ali oslabimo s posledicami s katerimi se na njegovo vedenje odzove zunanje okolje.

S tezami različnih motivacijskih teorij lahko podpremo pomen vključevanja sodelavcev.

Alderferjeva **ERG teorija** predpostavlja, da imamo hierarhijo treh nivojev potreb:

- eksistenčne (E) (psihološko in materialno blagostanje),
- povezanost (R (ang. Relatedness)) povezanost, status in priznanje s strani drugih,
- rast (G (ang. Growth)).

Za razliko od Maslowove hierarhije potreb ta teorija dopušča, da je lahko istočasno aktiviranih več nivojev potreb. Hkrati trdi, da se okrepi nižji nivo potreb, če pride do frustracije zaradi dalj časa neizpolnjenega višjega nivoja potreb (Alderfer v Schermerhorn in drugi 2004: 94).

McClelland v **teoriji pridobljenih potreb** postavi tezo, da posameznik svoje potrebe oblikuje in jih spreminja v odnosu do svojega socialnega okolja. Potrebe razdeli na potrebe po doseganju, potrebe pripadnosti in potrebe po moči.

McClelland je orodje pisanja zgodb, ki ga je uporabil pri svojem delu, nadgradil tudi z uspešno uporabo orodja v poslovni praksi. Preko pisanja zgodb, z izvajanjem poslovnih iger, ki spodbujajo dosežke in s srečanji z uspešnimi poslovneži, je treniral vodje, da bodo mislili, govorili in ravnali v smeri visokih dosežkov (McClelland v Schermerhorn in drugi 2004: 94 in 95).

Herzberg je v svoji **dvofaktorski motivacijski teoriji** (Herzberg v Schermerhorn in drugi 2004: 95-96) faktorje motivacije razdelil v skupino higienikov in skupino motivatorjev.

Higieniki so: organizacijske politike, kakovost nadzora, delovni pogoji, osnovna (fiksna) plača, odnosi z vrstniki, odnosi s predpostavljenimi, status in varnost. Zadovoljene

potrebe na področju higienikov so pogoj, da sploh začnemo delati. Če potrebe niso ustrezno zadovoljene, to povzroča nezadovoljstvo.

V skupino motivatorjev pa spadajo: dosežki, priznanje, delo kot tako, odgovornost, izboljšanje in rast.

Predpostavka Vroomove **teorije pričakovanj** (Vroom v Schermerhorn in drugi 2004: 98) je, da se posamezniki obnašamo racionalno in preračunavamo možne izide in tako je motivacija le zmnožek:

- E (ang. Expectancy) - pričakovanj, kakšna je verjetnost, da bomo dosegli cilje (zmogli, znali, imeli prave pogoje).
- I - (ang. Instrumentality) – sredstvo, kakšna je verjetnost, da bomo za dosežene cilje prejeli nagrado (dosežek, nagrada).
- V – subjektivna vrednost ali valenca cilja (koliko nam pomeni nagrada, ali nagrado cenimo).

Na podlagi motivacijskih teorij so izpeljani različni motivacijski modeli. Hackman in Oldman sta predlagala model, v katerem **motivacijski potencial enačita z (raznolikostjo veščin** (in talentov, ki vključimo v izvedbo naloge) + **identiteto naloge** (lahko narediš čim večje število korakov v nalogi in po zaključku vidiš rezultat) + **pomembnost naloge** (smiselni prispevek naloge k cilju organizacije in širše družbe)) / **3 x avtonomija**, (neodvisnost, pristojnost za načrtovanje in določanje o postopkih, ki jih imamo pri izvedbi naloge) x **povratna informacija o izvedeni nalogi** (neposredna in jasna informacija delavcu o kakovosti izvedene naloge). (Schermerhorn in drugi 2004: 130).

Če apliciramo motivacijske teorije na motiviranost za delo, lahko sklenemo, da ima organizacija mnogo težjo nalogo kot to, da sodelavcu zagotovi določeno višino finančnih virov, ki mu omogočajo preživetje. Dodatni pomembni faktorji motiviranosti za delo so še:

- da delavec v delu vidi širši smisel;
- da mu delo pomaga iskati odgovore na »eksistencialna filozofska« vprašanja (npr. Kdo sem? Kam grem?);

- kako je delo skladno z osebnim življenjskim nazorom, vrednostnim sistemom (Musek 1993: 153 - 171);
- v kakšen odnosu je delo, ki ga opravlja z okoljem v katerem deluje (družini, prijatelji, sodelavci, družbo ...) (Whiteley 2007: 125),
- kakšne so relacije med delavcem in ostalimi sodelavci v organizaciji in delavcem in sestavinami organizacije.

#### 4.1.4. VREDNOTE

Gibala človekovega ravnanja so na eni strani **potrebe in spodbude**, ki nas »silijo« k določenemu ravnanju, in na drugi **vrednote**, ki na nas delujejo s **privlačno močjo** (Musek 1993: 147).

»Vrednote so posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljnih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov ter usmerjajo naše interese in naše vedenje.« (Musek 1993: 148).

»**Vrednote** so pojmovanja ali prepričanja o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in pojavov in so urejene glede na relativno pomembnost.« (Schwartz in Bilskiy v Musek 1993: 148).

Tudi stališča in prepričanja imajo motivacijsko funkcijo. Stališča so bolj konkretna kot vrednote, medtem ko je pojem vrednot širši in lahko odseva kompleks medsebojno povezanih stališč. Največkrat so vrednote in stališča bolj povezana s kontekstom motivacije, medtem ko so prepričanja bolj povezana s kognitivnim (spoznavnim, mišljenjskim) kontekstom. Vrednote so »Globoko zakoreninjeni motivatorji ali orientacije, ki vodijo človekovo vedenje. Imeti določeno vrednoto pomeni nagnjenje k odzivanju na določen način.« (Ester in drugi 1994: 22 in 33.)

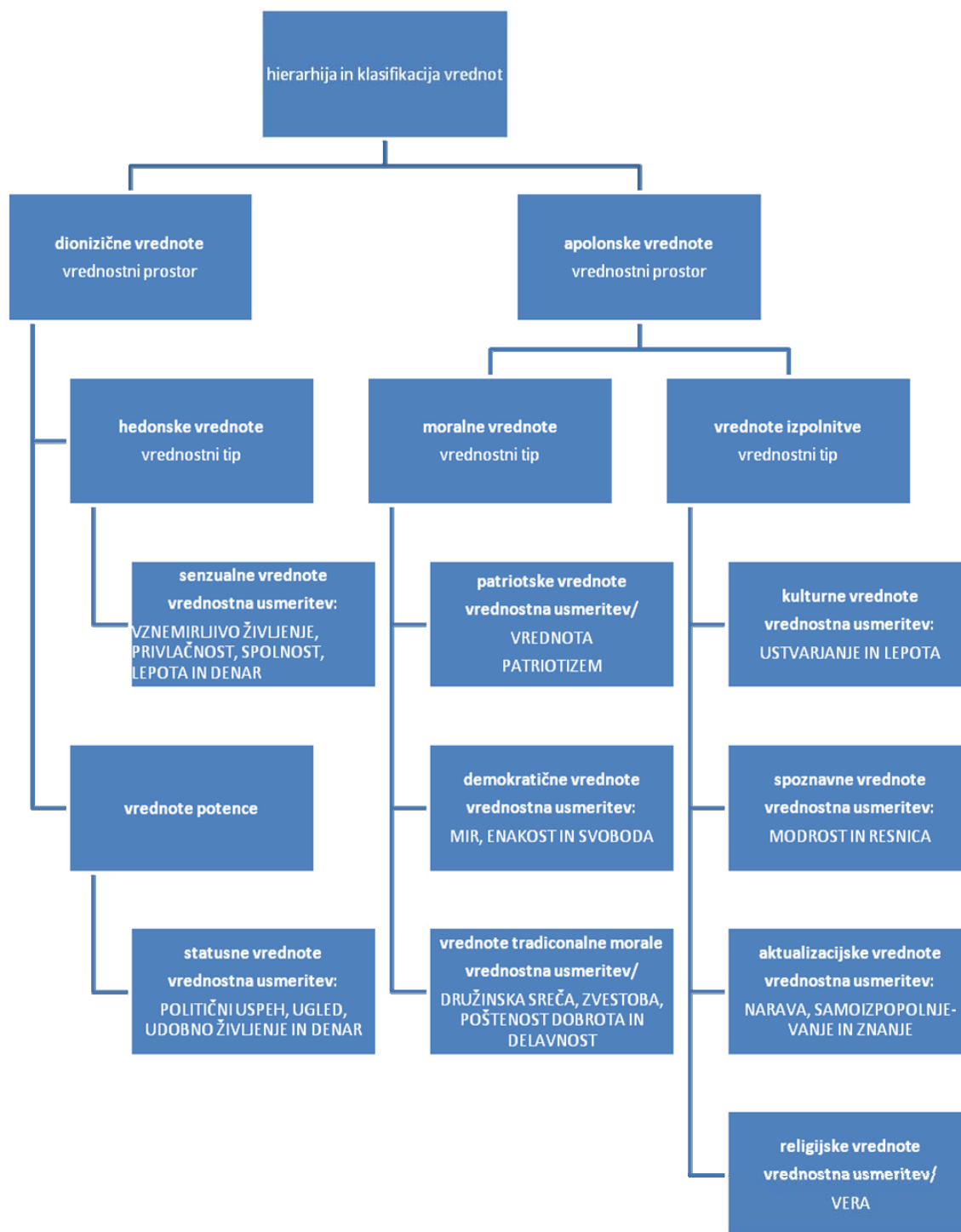
Vrednote lahko proučujemo skozi različne vzorce ravnanja, iz katerih lahko sklepamo na določeno vrednoto. Vrednote lahko opazujemo z analiziranjem dokumentov, opazovanjem obnašanja ali spraševanjem ljudi.

Vrednote so **hierarhično urejene**, kar pomeni, da imajo nekatere vrednote širši pomen in vsebujejo, predstavljajo več vrednot nižje ravni. Sistemiziramo jih v lahko v sledečo hierarhijo: vrednote < vrednostna usmeritev < vrednostni tip < vrednostna superdimenzija. Katere vrednote so pomembne posameznikom ali skupinam v različnih

okoljih ter kako **so medsebojno povezane** in **soodvisne**, je predmet empiričnega znanstvenega proučevanja s pomočjo orodij multivariantne, faktorske in klusterske analize. Raziskovanje poteka tako, da določena skupina iz standardiziranega vprašalnika izbira med omejenim (dvajset do šestdeset) vnaprej določenim naborom vrednot. Na podlagi proučevanj vrednot pridemo do hierarhije in klasifikacije vrednot, kot so prikazane v sliki:4.1.4.1. (Musek 1993: 153 - 171)

Najbolj enoznačno in točno sliko poudarjenosti posameznih vrednot pri posamezniku ali skupini nam daje raziskava s standardiziranim vprašalnikom z vnaprej določenimi možnimi odgovori ali trditvami. Vprašanja so z različnih področij življenja, kot so: vera in morala, socialno-ekonomsko življenje, politika, delo, družina, partnerstvo in spolnost. Ima pa raziskovanje s pomočjo standardiziranega vprašalnika tudi omejitve. Na eni strani lahko določen odgovor izbere tudi nekdo, ki nikoli prej ni razmišljal v tej smeri, po drugi strani pa ima lahko nekdo drug veliko bolj izdelan in natančen pogled, kot ga omogoča odgovor v strukturiranem vprašalniku. (Ester in drugi 1994: 23 in 35.).

Slika: 4.1.4.1.: Hierarhija implicitnega vrednostnega prostora



Vir: (Musek 1993: 153 - 171)

Slika našega vrednostnega prostora je sestavljena iz dveh polov: **apolonskih vrednot** (moralne, societalne, osebnostne in duhovne vrednote), ki predstavljajo duhovno ter

**dionizičnih vrednot** (vrednote uspešnosti, moči in hedonske vrednote), ki predstavljajo materialno in čutno (Musek 1993: 160).

Vrednote so gibalna, ki privlačijo človeka, da deluje v določeni smeri. Za naše razumevanje je poznavanje koncepta vrednot pomembno z vidika:

- holistične obravnave človeka, ki ga privlačijo tako apolonske kot dionizične vrednote. Pri uporabi vrednot, kot orodja usmerjanja dejanj posameznika, je pomembno, da zajemamo obe skupini vrednot;
- privlačnosti vrednot, kot so: zvestoba, sožitje, svoboda, ugled, samoizpopolnjevanje. S tehnikami vključevanja lahko sledimo tem vrednotam in s tem povečamo aktivnost posameznika v smeri doseganja cilja organizacije;
- vrednote kot socialne norme, ki so podrobneje opisane v poglavju 4.2.4.

## 4.2. SKUPINA – ORGANIZACIJA

V predhodnih poglavjih smo opredelili, da nas k ravnanju v smeri doseganja cilja silijo ali spodbujajo naše potrebe ali pa nas privlačijo motivacijska gibalna.

Da bi posameznik svoje cilje uresničil, lažje in hitreje stopa v interakcijo z drugimi posamezniki. Ko vzpostavi odnos z drugimi posamezniki, tvori skupino, ki je usmerjena k doseganju skupnega cilja. Znotraj **skupine** se odvijajo različni **procesi**, skozi katere se (pre)oblikujejo:

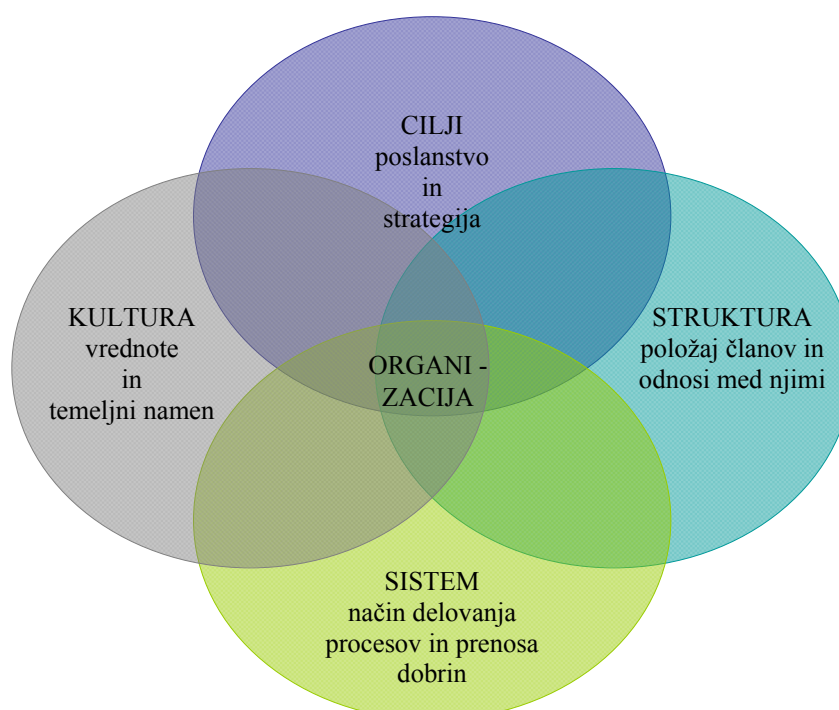
- cilj(i);
- člani;
- odnosi med člani;
- odnosi člana do skupine in
- identiteta skupine.

Skupine skozi svoj razvoj prehajajo iz **neformalnih oblik**, z relativno implicitnimi cilji, strukturami in odnosi, v **formalne oblike**, v katerih so le-ti relativno bolj eksplicitni. Skupine z eksplicitnimi in formaliziranimi odnosi in cilji so **organizacije**.

Organizacijo opredeljujejo štiri gradniki: **strategija**, **struktura**, **sistemi** in **kultura** (slika 4.2.1.) (Swiering in Wierdsna 1992). Struktura in kultura sta dva dela, ki podpirata

organizacijo pri doseganju njenih ciljev. Organizacijsko strukturo in procese lahko opišemo kot viden, trd, tehnični del organizacije, medtem ko organizacijska kultura predstavlja neviden mehki del organizacije, ki ga člani organizacije oblikujejo skozi zgodovino organizacije.

Slika 4.2.1.: Gradniki organizacije



Vir: avtor

Na sodobno **organizacijo** lahko gledamo kot na **racionalni sistem**, **naravni sistem** ali **odprt sistem**.

Za pogled na organizacijo kot **racionalni sistem** je značilno, da imajo visoko formalizirane strukture in zasledujejo relativno specifične cilje (Scott 2003, 33-55). Za ta pogled je značilno, »da je racionalnost umeščena v sistem samem in je neodvisna od posameznika. Glavna predstavnika te struje sta bila Maxs Weber in Frederick W. Tailor.

Za Webrovo teorijo birokracije je značilna: fiksna delitev dela, dosledna hierarhija, delovanje po strogo predpisanih splošnih pravilih, ločitev zasebnega in javnega, izbor zaposlenih na podlagi sposobnosti, zaposlitev je kariera in ne priložnost. (Rus 2006).«

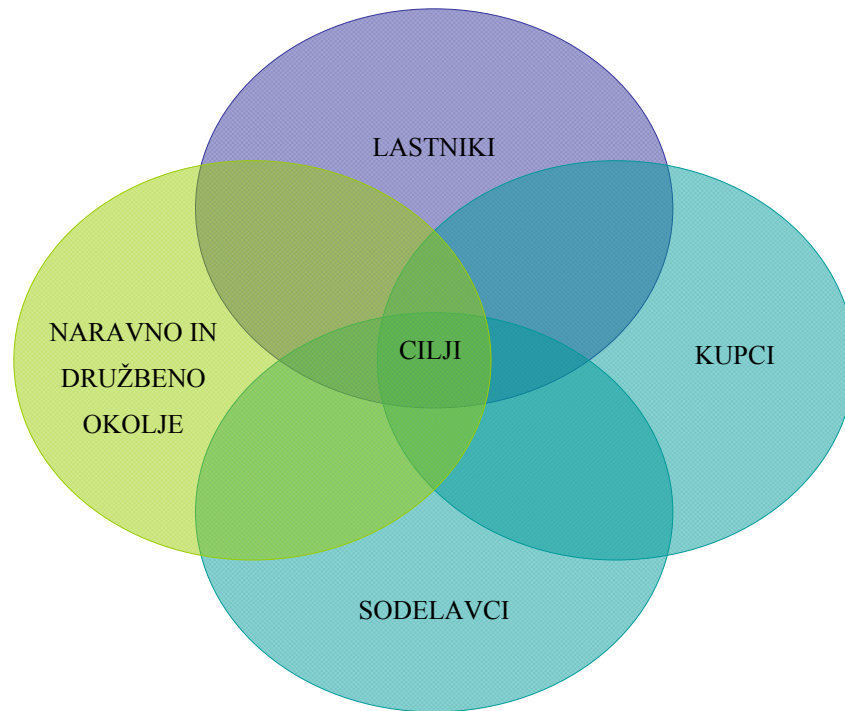
Mayo, Roethlisberger, Dickson, Bernard, predstavniki struje človeških odnosov (Human Relations), so v 20-ih letih prejšnjega stoletja raziskovali organizacijo z vidika **naravnega sistema**. Člani organizacije imajo skupni interes za njeno ohranitev, zato se združujejo v neformalno strukturirane kolektivne aktivnosti. Pogled na organizacijo kot naravni sistem nadgradi ekonomske faktorje organizacije s psihološkimi in sociološkimi. Predstavniki te struje opozorijo, da ima lahko prevelika formalizacija in racionalizacija negativne učinke na uspešnost zaradi odtujitve člana organizacije od delovne naloge, cilja organizacije in organizacije kot take. Predlagajo aktivnosti za povečanje uspešnosti organizacije na področjih dobrih medsebojnih odnosov, obogatitve dela, razširitve dela, skupnega poslanstva in skupne vizije ter kulture organizacije. Pomembna poudarka tega pogleda sta neformalni odnosi in neformalna organizacija ter povezanost članov s skupnimi cilji in oblikovanjem skupne kulture. (Scott 2003, 56-55).

Na podlagi teorije sistemov se je oblikoval pogled na **organizacijo kot odprt sistem**, v katerem se tvorijo koalicije spremenljivih interesnih skupin, ki so odvisne od vplivov okolja in opredeljujejo cilje na podlagi pogajanj (Scott 2003, 56-55).

Organizacija kot taka pa ni samo sestav posameznih sodelavcev, ki imajo v organizaciji različne vloge in cilje, ki jim sledijo, ampak je odvisna tudi od posameznikov **širšega** interesnega **okolja**, ki skozi organizacijo sledi ciljem. Na podlagi interesnega področja, ki ga zastopajo, razvrstimo posameznike v skupine poimenovane **deležniki**. Glavni deležniki organizacije so: lastniki, kupci oziroma uporabniki proizvodov in storitev, (so)delavci, lokalno okolje (naravno in družbeno) in širše okolje (raven države ali širša globalna raven). Usklajevanje ciljev organizacije poteka tudi med deležniki (Slika 4.2.1.).



Slika 4.2.1.: Usklajevanje ciljev med deležniki organizacije



Predstavljeni pogledi na organizacijo se ne izključujejo, šele vsi skupaj nam omogočajo vpogled na organizacijo kot kompleksno celoto. Racionalni ekonomsko usmerjeni pogled je pomemben zaradi ciljev, formalnih struktur in delitve dela, ki zagotavljajo jasno usmeritev, predvidljivost in učinkovitost. Pogled na organizacijo kot naravni sistem nam odpira pogled na odnose in kulturo. Skozi odprtost sistema pa postavimo organizacijo v odvisnost od širšega okolja, ki vpliva na variabilnost odnosov in aktivnost organizacije kot take.

#### **4.2.1. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEGIJA ORGANIZACIJE**

»**Vizija** je vodilo organizaciji o tem, kaj temeljnega ohranjati in v kakšno prihodnost usmeriti napredek. Vizijo sestavljajo temeljne vrednote in temeljni namen, ki opredeljuje kdo smo in za čim, kot organizacija stojimo (tabela 4.2.1.1.).« (Collins in Porras: 66).

**Temeljne vrednote** povedo, kaj cenimo, kaj nam je pomembno in kaj zares močno čutimo, usmerjajo načine poslovanja, odnosov na delovnem mestu in odnose z zunanjim okoljem organizacije (Whiteley 2007: 185-187). So tista načela organizacije, ki se v času ne spreminjajo, imajo za člane organizacije notranjo vrednost, so neodvisne od trenutnega okolja organizacije, konkurenčnih zahtev in trenutnega navdiha menedžerjev. Test temeljnih vrednot je vprašanje ali jih organizacija obdrži, tudi ko jo zaradi njih okolje »kaznuje« ali če organizacija raje zamenja trg, na katerem deluje, kot da bi zamenjala temeljne vrednote. **Temeljni namen** je razlog za obstoj organizacije in je splošen, nedosegljiv ter se tudi v zelo dolgem roku (100 let) ne spreminja. Čeprav se temeljni namen ne spreminja, pa navdihuje spremembe (Collins in Porras: 66-69).

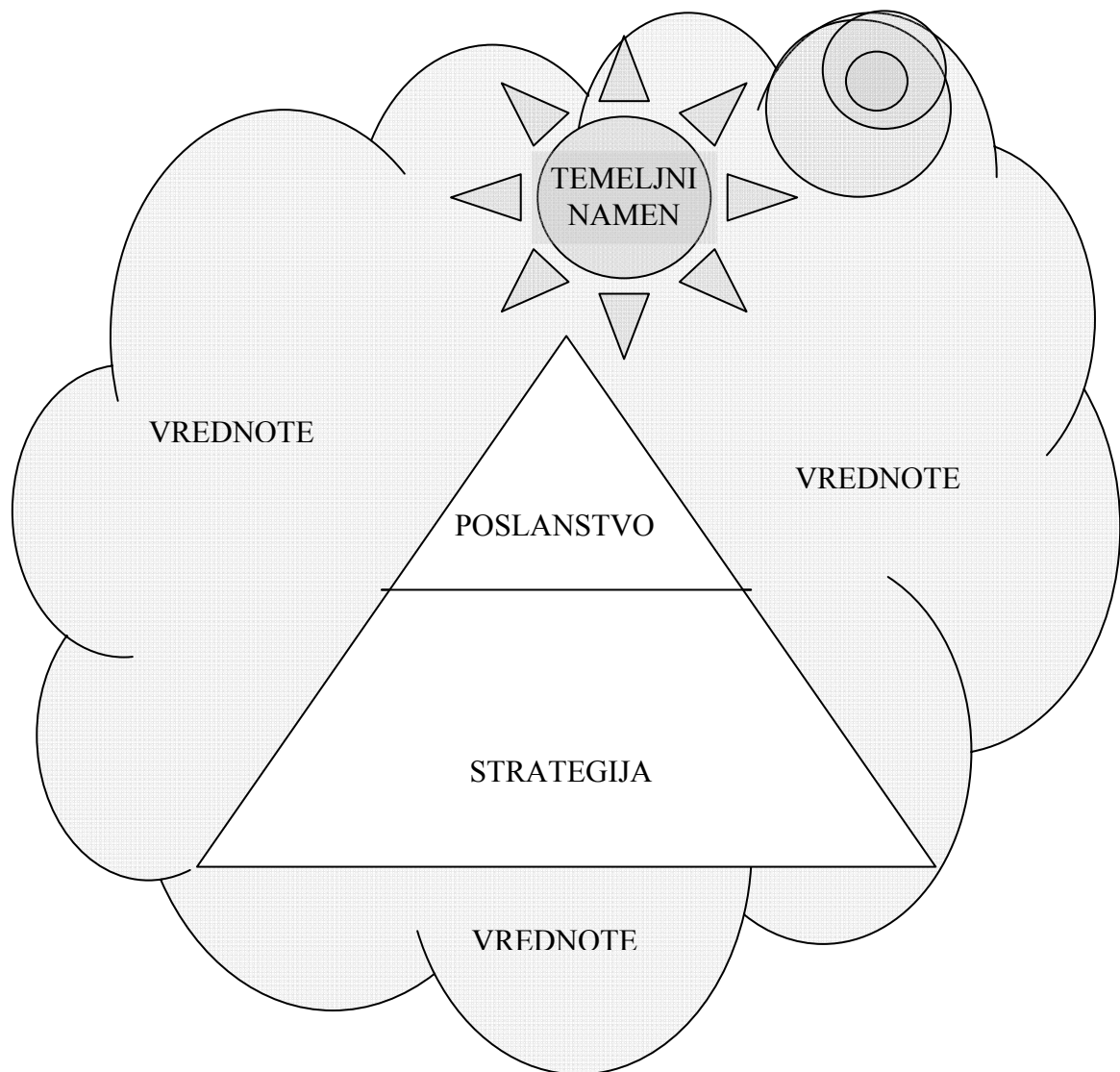
Tabela 4.2.1.1.: Artikulacija vizije

<b>VIZIJA</b>	<b>TEMELJNI NAMEN</b>	<b>10 – 30 LETNI »DRZEN« CILJ</b>	<b>PREDSTAVA O - VIDENJE PRIHODNOSTI - POS LANSTVO</b>
	<b>TEMELJNE VREDNOTE</b>	<b>SLIKOVIT OPIS CILJA</b>	

Vir: Prirejeno po Collins in Porras: 67.

Na sliki 4.2.1.1. sta elementa vizije obravnavana s sivo barvo. Zaradi svoje konkretnosti in krajšega časovnega okvira vidimo poslanstvo kot hibrid ali vmesno stopnjo med vizijo in strategijo, ki vsebuje tako elemente prvega kot drugega.

Slika 4.2.1. 1.: Razmerja med vizijo, poslanstvom in strategijo



Vir: avtor.

**Poslanstvo** je most med abstraktnim, nedosegljivim in konkretnim ter vidnim in realnim. Vsebuje dolgoročno časovno komponento 10-30 let, sanje in upanje. Je jasna, prepričljiva in združevalna točka fokusa naporov ter aktivnosti. (Collins in Porras: 73-74). S **poslanstvom** organizacija opredeli področje na katerem bo delovala/poslovala (sektor, dejavnost, krajevno, časovno, proizvode, umeščanje glede na konkurente...) (Whiteley 2007: 187-188.).

**Strategija** je namenjena skupnemu razumevanju najpomembnejših aktivnosti, ki jih mora organizacija izvesti v prihodnosti, da bo uspešna v skladu s poslanstvom. Strategija so izbire in prioritete s katerimi opredelimo, kako bo organizacija uporabljala svoje vire z

namenom doseganja dolgoročnih ciljev, ki pripeljejo do doseganja poslanstva (Whiteley 2007: 188.).

Za učinkovito sledenje ciljem organizacije je pomembna usklajenost med vizijo, poslanstvom in strategijo. Le ti morajo biti postavljeni tako, da se nadgrajujejo in dopolnjujejo (in ne izključujejo). Vizija je generalni okvir znotraj katerega organizacija sledi »generalnemu« cilju - poslanstvu, poti do njega pa so operativno razdelane v strategiji. Razmerja med vizijo, poslanstvom in strategijo prikazuje slika 4.2.1.1.

Z vidika časovnega horizonta se vizija redko spreminja (na 100 let), kar ji omogoča njena splošnost in »univerzalnost«. Poslanstvo se lahko spreminja bolj pogosto (na 10-30 let) (npr. iz »Smo največji proizvajalec pralnih strojev v Sloveniji« v »Smo v vrhu treh največjih proizvajalcev bele tehnike v JV Evropi«), medtem ko je horizont strategije najkrajši praviloma 3 do 5 let. **Sprememba vizije** zahteva več virov kot sprememba **poslanstva** in sprememba poslanstva več virov kot sprememba **strategije**. Z več vloženi viri si zagotovimo tudi močnejši in dolgoročnejši vpliv spremembe.

#### 4.2.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Za organizacijo je značilno, da ima poleg formaliziranih ciljev, formalizirano tudi **organizacijsko strukturo**, ki daje organizaciji »obliko«. Znotraj organizacijske strukture so vzpostavljeni procesi in pravila, ki opredeljujejo, na kakšen način se bodo izvedle aktivnost za doseganje ciljev. **Organizacijske (pod)strukture in procesi**, ki tvorijo organizacijsko strukturo so:

- struktura/procesi odločanja,
- komunikacijska struktura/proces,
- struktura/proces nadzora in kontrole,
- struktura/proces delitve in izvajanja nalog,
- struktura/proces motiviranja.

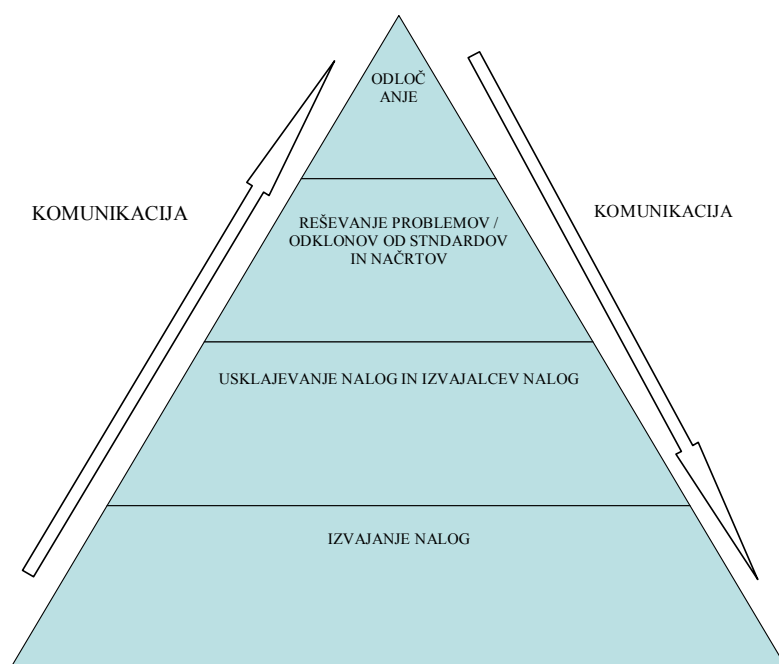
Glede na hierarhijo in število formalnih in neformalnih vezi razvrstimo organizacije na daljico med »tradicionalne« več nivojske hierarhične organizacijske strukture in integrirane, mrežne organizacijske strukture (Rus 2003).

V »tradicionalni« več nivojski hierarhični strukturi se na najvišjem nivoju sprejemajo odločitve, na nižjem nivoju rešujejo problemi in na najnižjem izvajajo naloge. Med

posameznimi nivoji poteka proces komunikacije, delegiranja nalog, kontrole in motivacije/nagrajevanja (slika 4.2.2.1.). Tradicionalne hierarhične več nivojske strukture s **specializacijo** in **standardizacijo** procesov zagotavljajo večjo stabilnost in ponovljivost, kar v stabilnem okolju pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. (Whiteley 2007: 59- 63 in 278-283.). Ločitev odločitve od usklajevanja nalog in reševanja problema ter slednjega od izvedbe naloge, ki jih prinaša specializacija, pa ima tudi nekatere pomanjkljivosti (Nadler 1988:137-151):

- daljši čas »procesiranja« informacij;
- manjšo kakovost informacij zaradi šuma, ki nastane v daljšem komunikacijskem procesu in posledično slabše odločitve in nižjo kakovost izvedenih nalog;
- manjšo motivaciji za delo, ker tovrstna organizacijska struktura ne omogoča, da se uporabi potencial posameznika v celoti.

Slika 4.2.2.1.: Hierarhična več nivojska organizacijska struktura

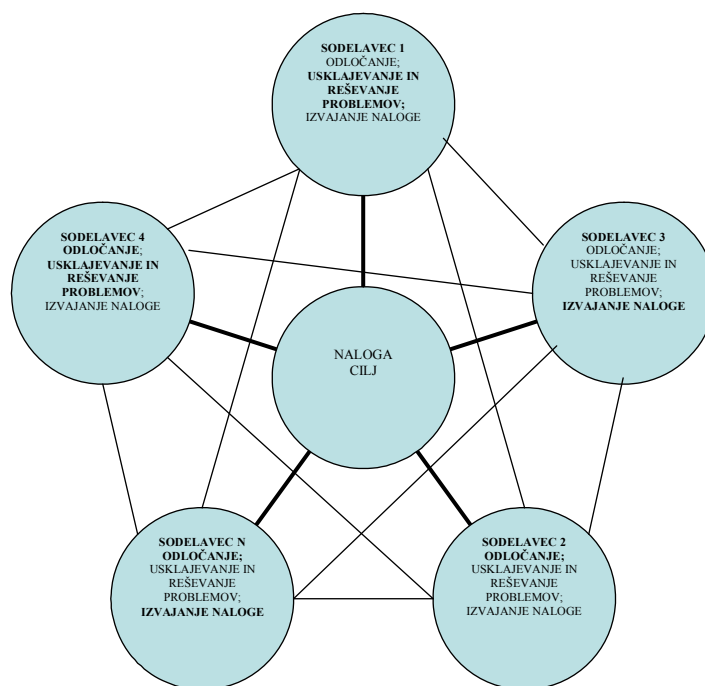


Vir: avtor

S tem ko standardizacija povečuje predvidljivost in učinkovitost na eni strani, zmanjšuje možnost za spremembe na drugi strani. Standardizacija omogoča količinsko rast zmanjšuje pa možnosti za kakovostno rast, ki jih prinašajo spremembe.

Odziv poslovne prakse na omejitve, ki jih ima tradicionalna organizacijska struktura, je **zmanjševanje hierarhičnih nivojev** organizacije in s tem krajšanje komunikacijske poti med odločitvijo, reševanjem problemov (odklonov od načrtovanega/ standardiziranega) in izvedbo naloge. Manjše število hierarhičnih nivojev zmanjšuje tako **vertikalno specializacijo** (odločitev, usklajevanje nalog in reševanje problemov, izvedba naloge) kot tudi **horizontalno specializacijo** (izvajalec naloge izvaja več različnih nalog in ima večji vpogled v naloge drugega izvajalca (druge) naloge). Tisti, ki so prej samo izvajali naloge, sedaj sami iščejo rešitve za odklone, do katerih je prišlo v procesu izvajanja nalog, usklajujejo izvajanje svoje naloge z drugimi izvajalci nalog ali pa se celo odločijo, katero od možnih rešitev bodo uporabili za »popravek« odklona. Opisana pristopa sta poznana kot **obogatitev dela** (zmanjševanje vertikalne specializacije) in **razširitev dela** (zmanjševanje horizontalne specializacije) (Schermerhorn in drugi 2004: 127-129).

Slika 4.2.2.2.: Mrežna organizacija



Vir: avtor

Pinchota (Pinchota 1996) vidi sodobno organizacijo kot skupnost notranjih podjetnikov. Organizacija se razvija od **organizacije kot hierarhije** v kateri ima glavno vlogo menedžer, ki delegira, preko **organizacije kot skupnosti** v kateri imajo močno vlogo vizija in vrednote ter voditelj, ki povezuje posameznike v skupnosti, do **organizacije kot**

**gospodarstva**, ki temelji na odprtem notranjem trgu, izobrazbi posameznikov ter svobodnem podjetniškem duhu.




Tudi Sims in Lorenzi (Sims in Lorenzi 1992) vidita v spoznavni teoriji sodobno organizacijo kot mrežo, v kateri je ključen vsak posameznik in uvajata pojme kot so samoučinkovitost, samoupravljanje, samoupravljalni timi, in super vodenje.

Za organizacije, ki sodijo v skupino integriranih organizacijskih struktur (matrične, procesne, projektne in mrežne), je značilno povečevanje števila vezi (slika 4.2.2.2.). (Rus 2003). Vezi se tvorijo skozi formalne sisteme (matrična organizacija) ali na neformalen način, kar lahko spodbujamo z ustrežno organizacijsko kulturo. V mrežnih organizacijskih strukturah dobijo velik pomen neformalne povezave. Za doseganje cilja se znotraj mrežne organizacije oblikuje tim, znotraj katerega sodelavci sami odločajo o vodji tima in poti s katero bodo prišli do cilja (načinih reševanja nalog in problemov). Z novimi cilji se spreminja struktura timov in vloge sodelavcev v timih (Schermerhorn in drugi 2004: 171-172).

Vrsta organizacijske strukture zagotavlja organizaciji in njenim sodelavcem večjo ali manjšo stabilnost, predvidljivost in odzivnost, hkrati pa njihovo delovanje bolj ali manj omejuje in okvirja. Tabela 4.2.2.3. prikazuje odvisnost stroškov vzdrževanja strukture, pomena neformalnih organizacij in kapacitete procesiranja informacij od vrste organizacijske strukture. Tudi za organizacijsko strukturo je pomembno, da je v sozvočju z vizijo organizacije in da omogoča učinkovito doseganje njenih ciljev.

Med sodelavci organizacije in sestavnimi deli organizacije (cilji, struktura, procesi in kultura) poteka neprestan dvosmeren proces usklajevanja in prilagajanja. Prav tako kot sodelavci oblikujejo in določajo organizacijo, tudi organizacija oblikuje in določa njene sodelavce. Večja kot je usklajenost vizije in ciljev organizacije z vizijami in cilji njenih sodelavcev, bolj uspešna bo pri doseganju svojih ciljev. Hkrati pa je uspešnost doseganja ciljev organizacije odvisna tudi od kompetenc (osebnostnih lastnosti, znanj, veščin, ki jih imajo sodelavci organizacije). Še zlasti so pomembne kompetence tvorjenja in vzdrževanja medosebnih odnosov ter voditeljstva, ki so pogoj za implementacijo orodji vključevanja (Wenger 2000: 231-232).

Tabela 4.2.2.3.: Vpliv vrste organizacijske strukture na stroške vzdrževanja strukture, pomen neformalne organizacije in kapacitete procesiranja informacij

VRSTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	STROŠKI	ODVISNOST OD NEFORMALNE ORGANIZCIJE	KAPACITETE PROCESIRANJA INFORMACIJ			
HIERARHIČNA	NIZKI	NIZKA	NIZKA			
SODELOVANJE POSAMZENIKOV						
MEDORGANIZACIJSKE SKUPINE						
PRODUKTNA/ GEOGRAFSKA ...						
MATRIČNA				VISOKA	VISOKA	VISOKA

Vir: Nadler in Tushman 1988:150

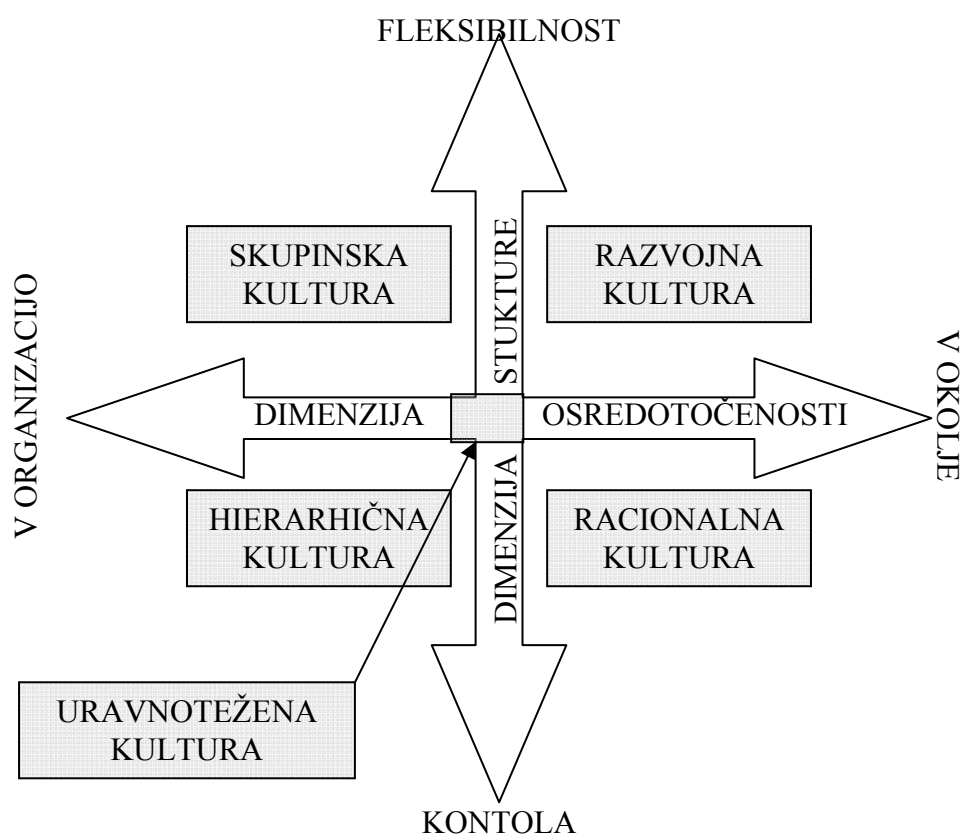
#### 4.2.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

**Organizacijska kultura** je nabor prepričanj, vrednot in domnev, ki jih delijo člani organizacije. Te temeljne vrednote vplivajo na vedenje članov organizacije, ki se zanesejo nanje pri svojem odločanju in vedenju (Schein, 1985).

Organizacijsko kulturo lahko proučujemo glede na dimenzijo strukture in dimenzijo osredotočenosti (Quinn in Spreitzer, 1991). **Dimenzija strukture** se razteza med fleksibilnostjo in kontrolo. V organizacijah z večjo fleksibilnostjo je sodelavcem prepuščeno več svobode pri izbiri različnih vedenj, organizacije z večjo kontrolo pa stremijo večji konsistentnosti vedenja med sodelavci. **Dimenzija osredotočenosti** se nahaja med: osredotočenostjo v organizacijo in osredotočenostjo v okolje organizacije. Na podlagi kombinacije dimenzij nastane **pet tipov organizacijskih kultur** (Denison in Spreitzer, 1991): skupinska, razvojna, racionalna, hierarhična in uravnotežena (Slika 4.2.3.1.: Organizacijska kultura - dimenzije in tipi).

Slika 4.2.3.1.: Organizacijska kultura - dimenzije in tipi.





Vir: Prirejeno po Denison in Spreitzer, 1991

**Vključevanje sodelavcev** je najbolj prisotno v **skupinski organizacijski kulturi**, ki daje velik pomen skupinski dinamiki, vrednote, ki jo predstavljajo pa so pripadnost skupini, kohezivnost, participativno odločanje, podpora med sodelavci. Menedžerji krepijo ta tip kulture z opolnomočenjem, mentorstvom in podporo timskega delu.

Z raziskavami so pokazali pozitivno povezanost skupinske kulture z uspešnostjo organizacije ((Denison, 1990; Gregory et al., 2009; Cameron in Freeman 1991), kar pa ne pomeni, da skupinska kultura zagotavlja stabilno rast organizacije. Če se okolje organizacije spremeni, **se na spremembe najhitreje odzovejo** organizacije z **uravnoteženo kulturo**. Uravnotežena kultura vsebuje nabor vrednot iz vseh preostalih kulturnih tipov. Če organizacija določenega kulturnega tipa nima pokritega, se lahko zgodi, da bi bil za odziv na spremembo v okolju ključen ravno »manjkajoči« tip kulture, kar bi imelo za posledico destabilizacijo organizacije (Quin, 1988).

Za dolgoročno rast organizacije sta z vidika organizacijske kulture pomembna tako skupinska kultura in z njo vključevanje sodelavcev, kot uravnoteženost in zastopanost vrednot iz celotnega spektra.

#### 4.2.4. SOCIALNE NORME - VREDNOTE ORGANIZACIJE

Vključevanje sodelavcev smo uporabili kot metodo socialnega vplivanja v smeri sprememb, ki bodo prinesle organizaciji stabilnost in rast. V nadaljevanju bomo na poslovnem primeru podjetja Presek prikazali uporabo metode vključevanja pri oblikovanju in uveljavljanju vrednot organizacije. Ker so vrednote močna sila, ki privlači delovanje posameznika (Ester in drugi 1994: 22 in 33.), imajo tudi kot socialna norma veliko moč pri zagotavljanju stabilnosti in rasti organizacije.

»(Socialne) norme so eksplicitna ali implicitna pričakovanja in standardi (socialnega) delovanja, pa tudi standardi govorjenja, razmišljanja, čustvovanja posameznikov v različnih situacijah.« »Povezanost norm s sistemom pozitivnih in negativnih sankcij ustvarja **kanale socialnega vplivanja**.« (Ule 1997: 297).

Posameznik spreminja vedenje na podlagi **normativnega vpliva** (socialnih okoliščin in mnenja drugih) ter **informacijskega vpliva** (lastnega znanja, dejstev, vsebin, informacij neodvisnih od socialnih okoliščin). »Normativni vpliv pomeni podrejanje izvoru informacij, informacijski vpliv pa njihovi vsebini.« (Ule 1997: 297).

Normativni vpliv v povezavi s skupinskimi normami olajša socialno interakcijo in odnose osvobodijo nepotrebnih napetosti kadar:

- daje informativni vpliv nezanesljive, ambivalentne, nasprotujoče si informacije ali kadar informacij sploh ni na voljo;
- preprečijo konflikte ali škodljive spopade za premoč v skupini, tako da konflikt preide iz neposrednega medosebnega konflikta v posreden abstraktni konflikt posameznika z normo. (Ule 1997: 297-298)

S poenotenjem in zapisom preidejo vrednote skupine iz implicitne v eksplicitno socialno normo. Informacijski vpliv pridobi s poenotenjem in zapisom vrednot glede na normativni vpliv večjo težo. Poenotenje in zapis vrednot na eni strani zmanjša avtonomijo posameznika, ker ujemanje njegovega normativnega okvira in normativnega okvira skupine ni popolno, na drugi strani pa povečujejo avtonomijo posameznikovih ravnanj, ker normativni okvir skupine postane manj odvisen od interpretacije skupine, prostora in časa.

**Pravila** so obrazci obnašanja povezani z določeno situacijo. Socialne norme so skupek trajnih pravil, ki veljajo v celotnem spektru sorodnih informacij. Norme konstituirajo situacijo pravila pa jo regulirajo. (Ule 1997: 298-299).

Če organizacijske vrednote zapišemo tako, da njihovo spoštovanje prinaša nedvoumno korist in pozitiven rezultat vsem, ki jim sledijo, potem delujejo vzpodbudno–motivacijsko. (Ule 1997: 300).

Z oblikovanjem in uveljavljanjem vrednot se preko večje usklajenosti sodelavcev poveča **stabilnost organizacije**. Jasne vrednote pa omogočajo tudi pravilne, hitre in svobodne odločitve sodelavcev in s tem pozitivno vplivajo na **rast organizacije**.

#### **4.2.5. PRENOS SOCIALNIH NORM IN SOCIALNA MOČ**

Vrednote organizacije dosežejo svoj polni učinek, ko jih posredujejo sodelavcem in deležnikom na tak način, da jih bodo le te zavestno sprejeli in bili sposobni refleksije o njih. »**Norme prenašamo** z eksplicitnim (neposrednim) navajanjem (navodila, dobeseden zapis), implicitnim (posrednim) navajanjem, tretji način pa je **sledenje modelom**. Da se ljudje naučimo uspešneje reševati probleme, posnemamo početje drugih. Če nekdo v skupini najde novo rešitev za določen problem, se rešitev hitro razširi v neki skupini, kar poimenujemo **socialna okužba**. (Ule 1997: 302)«. Sledenje modelom je izmed vseh treh najučinkovitejši način prenašanja vrednot organizacije. Uspešnost sledenja modelu je odvisna od **socialne moči**, ki jo ima prenašalec modela.

»Socialna moč ima dva pola, **pozitivno moč** (indukcijo), ki predstavlja sposobnost injiciranja aktivnosti in **negativno moč** (odpor), ki predstavlja sposobnost ustaviti določeno aktivnost.« (Rus 1980.) V procesu voditeljstva (Kotter 2001) in vodenja sprememb (Kotter 1995) je še posebej pomembno upoštevanje obeh vidikov moči.

Prenašalec modela ima lahko:

- moč nagrajevanja;
- moč kaznovanja;
- legitimno moč (recipročnost, socialna odgovornost);
- strokovno (informacijsko) moč;
- referenčno (identifikacijsko) moč.« (French in Raven v Ule 1997: 302)

Pri uveljavljanju vrednot imajo ključno vlogo tisti posamezniki v organizaciji, ki imajo veliko moč. Le-ta je lahko **formalna/pozicijska** in izvira iz organizacijske hierarhije (direktor predsednik uprave, specialist za ...) ali **neformalna/osebna** in izvira iz neformalnih relacij, ki se spletejo med člani organizacije.

Glede na to kakšno moč uporabimo za socialno vplivanje ločimo sledeče »**strategije vplivanja** z:

- Razlogom – uporabo dejstva in podatkov za podporo logičnega argumenta.
- Prijaznostjo – uporabo laskanja, dobrega imena in dobrega vtisa.
- Koalicijo – uporabo odnosa z drugimi za podporo.
- Pogajanja – uporabo izmenjave ugodnosti kot izhodišča za pogajanje.
- Asertivnost – uporabo neposrednega silovitega osebnega pristopa.
- Močno avtoriteto – pridobitvijo podpore višjega nivoja.
- Sankcijami – uporabo nagrad in kazni, ki so uveljavljene v organizaciji.« (Schermerhorn in drugi 2004: 261.).

#### **4.2.6. ZAUPANJE IN VEZI**

S procesom vključevanja povečujemo zaupanje med sodelavci, povečano zaupanje pa vpliva na krepitev vezi (Rus in Igljč 2005). **Zaupanje** v socialnih odnosih povezujemo s tremi elementi: soodvisnost med sodelavci; negotovost glede vedenja sodelavca s katerim se vzpostavlja transakcija in pričakovanja, da sodelavec s katerim se vzpostavlja transakcija, ne bo izkoristil ranljivosti drugega sodelavca (Lane 1998).

Glede na to ali si sodelavec ustvari zaupanje na podlagi informacije, ki jo je pridobil neposredno ali informacije, ki jo je dobil posredno, razlikujemo med **medosebnim zaupanjem** in **institucionalnim zaupanjem** (Rus in Igljč 2005).

Zaupanje povečuje uspešnost z zmanjšanjem transakcijskih stroškov in spodbudimo sodelovanje. Zmanjšanje **transakcijskih stroškov** je posledica manjše potrebe po pogajanjih in urejanju pogodbenih razmerji, s katerimi se vključena v odnos zaščitita pred potencialnim oportunističnim ravnanjem nasprotne strani (Williamson, 1985). Na **sodelovanje** vpliva tako medosebno kot institucionalno zaupanje. Zaupanje spodbuja poslovne partnerje, ki že sodelujejo, da poglobijo sodelovanje (Gulati, 1995). Družba ali

organizacija lahko spodbudi sodelovanje tako, da ustvari strukturo in vzpostavi mehanizme, s katerimi poveča institucionalno zaupanje. Sodelavce spodbudi k sodelovanju s širokim spektrom drugih sodelavcev, s tem pa se povečujejo poslovne priložnosti in razpoložljivost virov (Powell in Di Maggio, 1991).

### **4.3. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE**

#### **4.3.1. OPREDELITEV SPREMEMB**

Svet okoli nas se nenehno spreminja, spreminja se naravno okolje (noč/dan, letni čas, vreme ...), spreminjamo se sami (staranje, učenje ...) spreminjajo se drugi ljudje in spreminja se naš odnos do drugih (neznanec, znanec, prijatelj, sovražnik, zaveznik ...) in do naravnega okolja (intenzivno kmetijstvo, biološko kmetijstvo, izkoriščanje naravnih virov, varovanje naravnih virov, obvladovanje okolja ...). Spremembe se odvijajo na več nivojih: posameznika, skupine ali organizacije v kateri deluje, širšem družbenem okolju v katerem deluje skupina ali organizacija ali na globalni ravni. Za preživetje, obstoj in razvoj pa je ključnega pomena, da se odzivamo in prilagajamo spremembam.

Spremembe v organizaciji so lahko večje ali manjše, načrtovane ali nenačrtovane. **Transformacijske** oziroma temeljne **spremembe** so tiste, ki postavijo okvire organizacije na novo (prevzemi, velika sprememba v viziji, poslanstvu, strategiji), **postopne spremembe** pa so del evolucijskega razvoja organizacije in obstajajo v okviru organizacije in njenega »normalnega« poslovanja (izboljšave procesov, vpeljava novega proizvoda, širitev proizvodnje...). (Schermerhorn in drugi 2004: 326-327).

Sile, ki vplivajo na spremembe v organizaciji so:

- odnos med organizacijo in njenim okoljem,
- stopnja življenjskega cikla v kateri se organizacija nahaja,
- notranje političnim okoljem v organizaciji (Schermerhorn in drugi 2004: 327).

Organizacija se odziva in spreminja okolje z načrtovano usmerjanjem energije in delovanja v smeri sprememb.

Ključni za uveljavljanje sprememb v organizaciji so **agenti sprememb**, ki so lahko posamezniki ali skupine. Agenti sprememb vodijo in podpirajo proces sprememb in so

odgovorni za spremembo vedenja posameznikov ali skupin. (Schermerhorn in drugi 2004: 326).

Agenti sprememb morajo imeti v organizaciji moč in kompetence (sposobnosti, znanje, veščine, osebnostne lastnosti ...) za vodenje sprememb. Ena ključnih kompetenc za vodenje sprememb po Kotterju (Kotter, 2001) je voditeljstvo. Kotter opredeli voditeljstvo kot: »Biti kos spremembam«.(Kotter, 2001: 4)

Poleg kompetenc za vodenje pa morajo agenti sprememb upoštevati tudi korake v procesu sprememb. Lewin (Lewin v Schermerhorn in drugi 2004: 328-329) v svojem modelu predlaga tri korake v procesu sprememb:

1. **odmrzovanje** (obstoječih pristopov, ravnanj in prepričanj) kot proces zaznave, ozaveščanja ter priprave na odziv na spremembo,
2. **spreminjanje** je faza v kateri se odvijajo aktivnosti spreminjanja (ravnanja, prepričanj, procesov, nalog ...) in
3. **zamrzovanje** je končni korak v katerem se sprememba uvede v organizacijo kot del vsakdanje rutine na dolgi rok.

Kotter korake procesa sprememb še bolj natančno opredeli (Kotter, 2007):

1. vzpostavitev **občutka nujnosti**,
2. oblikovanje močne **vodeče koalicije**,
3. ustvarjanje **vizije**,
4. **komunikacija** vizije,
5. **opolnomočenje** drugih za delovanje v smeri vizije,
6. načrtovanje in proslavljanje **kratkoročnih uspehov**,
7. okrepitev/**konsolidacija napredka** in dodatno generiranje spremembe (spreminjanje struktur, procesov in članov organizacije v smeri sprememb),
8. **institucionalizacija** novih pristopov (povezovanje novega načina vedenja z uspehom).

Oba avtorja poudarjata pomen zaporednosti korakov. Izpustitev ali premajhen poudarek (čas, denar, energija) v predhodnem koraku se pokaže kot neuspeh pri naslednjem koraku in na koncu kot neuspeh pri uvajanju spremembe.

K uspešnosti vpeljave sprememb pripomorejo poznavanje procesov in oblik socialnega vplivanja. Agenti sprememb lahko glede na moč s katero razpolagajo izberejo različne strategije (Schermerhorn in drugi 2004: 329-331).

**Strategije popravka moči** predvideva, da so udeleženi v procesu sprememb aktivni zaradi formalne moči in da lahko na njihovo aktivnost vplivamo s spremembo, ki nam jo daje formalna moč (v nagradah ali sankcijah). Take spremembe imajo samo začasno naravo, trajajo toliko časa kolikor časa imamo na voljo vire za nagrade ali sankcije.

Strategijo **racionalnega prepričevanja** uporabimo takrat, ko predpostavljamo, da udeleženci v spremembi racionalno presojujejo in se odločajo ali se bodo odzvali na podlagi lastnega interesa. Pri tej strategiji dajemo večji poudarek ekspertni moči in empiričnemu strokovnemu utemeljevanju. Za razliko od prejšnje ta strategija pripelje do dolgoročnega ponotranjenja spremembe.

S strategijo **deljene moči** udeležene v spremembi vključimo v načrtovanje in ključne odločitve v procesu sprememb. S to strategijo vplivamo na spremembo normativnega okvira udeleženih agentov sprememb. Strategija daje velik poudarek referenčni moči. Povezava spremembe z vrednotnim okvirom zahteva največ virov (časa, kompetenc in denarja), zagotavlja pa tudi najbolj trajno ponotranjenje sprememb.

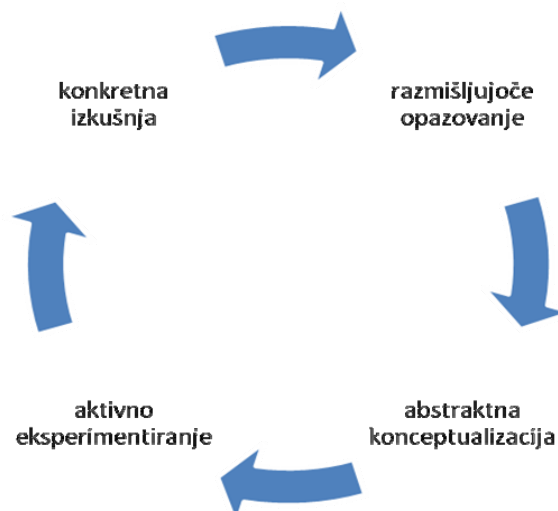
Za razumevanje vpliva vključevanja na rast organizacije je ključno razumevanje učenja kot generatorja sprememb, ki vplivajo na rast. V prvem koraku je to učenje posameznika, ki ga v naslednjem koraku umestimo v družbeni (organizacijski) kontekst. Proces učenja je proces spreminjanja posameznika in organizacije, če govorimo o organizacijskem učenju. Sprememba posameznika pa je izhodišče za spremembo njegovega vedenja s katerim spreminja svoje okolje.

#### **4.3.2. IZKUSTVENO UČENJE**

Ravnanje in motivacija posameznika je odvisna od njegovih izkušenj in znanj (vedenj) iz preteklosti. Ena od metod spreminjanja je metoda **izkustvenega učenja**, ki ga Kolb pojmuje kot izmenjavo procesov konkretne izkušnje, razmišljujočega opazovanja, abstraktne konceptualizacije in aktivnega eksperimentiranja. Izkustveno učenje poveže procese čustvovanja, zaznavanja, razmišljanja in delovanja v neločljivo holistično celoto, zaradi česar se lahko krog učenja začne na kateremkoli mestu, celo več, vzporedno lahko

poteka več »krogov učenja«, ki se vsak začne v svoji fazi. (Marentič – Požarnik 2000, 124)

Slika 4.3.2.1.: Krog izkustvenega učenja po Kolbu:



VIR: Kolb v Marentič - Požarnik (2000,124).

### 4.3.3. ORGANIZACIJSKO UČENJE

Illeris umesti učenje v kontekst družbe in ga poimenuje kot **družbeno učenje** (Illeris v Godnjavec 2002: 13-15), ki se odvija na treh ravneh:

- kognitivni, ki je povezana z vsebino, pomenom ali veščino (raven posameznika);
- emocionalni, ki je povezana s čustvi, občutki in motivacijo (raven posameznika) in
- družbeni ravni, ki je lahko direktna in zavzema medosebne interakcije v skupini ali indirektna, ki je predmet širšega družbenega in zgodovinskega konteksta, in jo obravnavajo teorije socializacije.

Organizacije se učijo, če se učijo posamezniki, ki so njeni člani in če so ustvarjeni pogoji za sodelovanje in izmenjavo stališč med člani organizacije Senge (1990: 6).

Glede na to kje v okolju se učenje odvija, Illeris oblikuje tri prostore učenja vsakodnevno učenje, šole in delo.



Če družbeno učenje pogledamo z vidika prostora učenja, ki ga predstavlja delo, je organizacija objektivno okolje, ki ga posameznik subjektivno zaznava, razume in ki mu nudi subjektivno izkušnjo. Med organizacijo in posameznikom poteka proces oblikovanja **delovne identitete** (povezanost posameznika z delom/organizacijo) in proces **socializacije**.

Wenger v svoji sociološki teoriji učenja predpostavlja, da imajo posamezniki svoje cilje, da z namenom doseganja teh ciljev stopajo v interakcijo z drugimi, da v interakciji z drugimi dajejo različne pobude, hkrati pa se zaradi interakcij spreminjajo (spreminjajo svoje ravnanje in interakcije same) – se učijo. Skozi interakcije posameznikov se lahko oblikuje skupni cilj, za doseganje tega cilja se oblikujejo določene prakse. Skupnosti, ki so povezane z namenom slednja skupnega cilja, se imenujejo **skupnosti praks** (Wenger v Godnjavec 2002: 58-61).

Po Wengerjevi sociološki teoriji sestavljajo učenje štirje elementi:

- učenje skozi doživetje,
- učenje skozi delo,
- učenje skozi pripadnost (skupnosti),
- učenje skozi postajanje (spreminjanje samega sebe oblikovanje identitete).

**Praksa** je hkrati proces način delovanja skupnosti in struktura, ki statično opredeljuje skupnost.

Med člani skupnosti praks poteka pogajanje o **pomenih** - realnosti skupnosti. Pogajanje poteka skozi sodelovanje, povezovanje in posameznikovo delovanje.

Da **skupnost** obstaja in deluje mora imeti skupen cilj, posamezniki morajo pri svojem delovanju upoštevati drug drugega in dogovorjen morajo imeti skupen jezik za sporazumevanje:

- **skupno pobudo** (sposobnost razumevanja in interpretacije skupnih ciljev in delovanja v njihovi smeri);
- **vzajemno angažiranost** za doseganje skupnega cilja (sposobnost angažiranja v skupnih aktivnostih, vzdrževanje odnosov med člani, razumevanje drugačnosti in različnosti članov skupnosti, razumevanje kompleksnosti skupine, ki tvori skupnost);

- **skupni nabor**, ki je orodje za oblikovanje pomenov (sposobnost prepoznavanja zgodb, orodji, konceptov, metafor, zgodovinskih dogodkov, ki da posamezniku v skupnosti legitimnost in zmožnost, da ustvarja/se pogaja o novih pomenih in novih praksah ...).

Skozi **razmerja** med posameznikom in skupnostjo se skozi pripadnost oblikuje **identiteta posameznika** znotraj skupnosti na eni strani in **kolektivna identiteta** skupnosti praks na drugi strani. Po Wengerju je identiteta vezni člen – lepilo skupnosti in hkrati mehanizem organizacijskega učenja, ki se oblikuje skozi različne načine/procese pripadanja:

- **angažiranost** je aktivna udeležba v oblikovanju pomenov, poti za doseganje cilja in razkrivanju zgodovine praks;
- skozi **predstavljanje** se ustvarjajo predstave, o svetu in razumevanje razmerij, na podlagi ekstrapolacije naših izkušenj;
- z **usklajevanjem** se delovanje posameznika umesti v širšo strukturo skupnosti, z namenom doseganja večjega cilja kot je posameznikov.

V skupnosti praks posameznik sooblikuje skupne pomene v **procesu pogajanj**, če ima priložnost, sposobnost, legitimnost in odgovornost za prevzemanje uveljavljenih pomenov.

Vsi pomeni v skupnosti praks nimajo enake teže, zato se med pomeni oblikuje **ekonomija pomenov**. Kakšna je **vrednost** posameznega **pomena**, je odvisno od:

- (družbenega) sistema vrednot in njihove izpogajane narave;
- sposobnosti lastništva pomenov;
- verjetnosti, da se bo vrednost pomena spremenila v času in
- sistemov, ki dajejo članom skupnosti legitimnost in moč v procesu pogajanj.

V procesu pogajanj pridobi posameznik **lastništvo nad pomenom**, ki je odvisno od njegove možnosti da kontrolira, uporablja, vpliva in spreminja pomen oziroma proces pogajanj.

Fiol in Lyles za razliko od Wengerja učenje kot tako ločita od spremembe (vedenja) in obe spremenljivki vzameta kot faktorja prilagoditve. Organizacijsko učenje kot pridobivanje vsebin učenja, njihova interpretacija in oblikovanje skupnih prepričanj in razumevanj poimenujeta kot **kognitivni razvoj** ali **raven učenja**. Nove načine delovanja, ki so posledica razumevanja in interpretacij pa **razvoj vedenj** ali **raven spremembe** (Fiol in Lyles v Godnjavec 2002: 38-39).

Kako hitro in na kakšen način se bo organizacija prilagodila okolju, je odvisno od tega na kakšni ravni učenja in na kakšni ravni sprememb je organizacija.

Raven učenja je opredeljena s hitrostjo s katero organizacija interpretira dogodke in oblikuje skupna stališča ter s kompleksnostjo in količino znanja, asociacij ter interpretacij.

Tako za učenje kot za spremembe (aplikacija znanja v vedenje) potrebuje organizacija vire in čas. Če je znanje na nižji ravni, potem se organizacija prilagaja okolju v smislu pasivnega sledenja, znanje na višji ravni pa omogoča (ne zagotavlja) uvajanje inovacij in s tem aktivno oblikovanje okolja. Aktivno oblikovanje okolja organizaciji zagotavlja šele sprememba v vedenju – v ravni spremembe s katero znanje »pretvori« v učinke.

V tabeli 4.3.3.1. sta opisana primera dveh različnih stopenj ravni učenja, učenje na nižji ravni in učenje na višji ravni.

Tabela 4.3.3.1. kategorizacija učenja na podlagi stopnje razumevanja in stopnje ustvarjanje povezav/asociacij.

učenje na nižji ravni	učenje na višji ravni
v okviru dane strukture in pravil	pravila in strukture še niso vzpostavljeni ali pa so zelo ohlapni
elementarne povezave vedenja in učinkov	kompleksne povezave vedenja in učinkov vpliv na večje število spremenljivk
hitri a kratkotrajni učinki	dolgotrajen učinek z zamikom
vpliva na del organizacije	vpliva na širši del organizacije ali ima celo vpliv preko meja organizacije
rezultati so posledica ponavljanj in rutin in so obvladljivi	rezultati so posledica manj pogostih večkrat edinstvenih aktivnosti
primer je učenje vpeljave informacijsko podprtega sistema za spremljanje delovnega časa	primer je učenje oblikovanja poslanstva, spremembe kulture podjetja

#### 4.4. VODJA, MENEDŽMENT IN VODITELJSTVO

Uspešnost spremembe, ki je pogoj za stabilno rast, je močno odvisna od kompetenc agentov sprememb. Glavni agenti sprememb so **vodje**, za katere so ključne kompetence menedžmenta (ang. management op.a.) in voditeljstva (ang. voditeljstvo op.a.). Za spremembe v smeri rasti organizacije je zlasti pomembna kompetenca **voditeljstva**, ki zajema znanje in veščine s katerimi vplivamo na posameznika in skupine. Strokovno moč vodje kot agenta sprememb pa povečuje poznavanje in obvladovanje poslovnih procesov, kar opredelimo kot **menedžment**. Tako delitev predstavi tudi Kotter (Kotter 2001) v članku »Kaj vodje zares počnejo«, in je povzeta v tabeli 4.4.1.

Vodenje poslovnih procesov **ali menedžment**, ki se v poslovnih funkcijah (finance, računovodstvo, trženje, prodaja ...) izvaja v procesu načrtovanja, izvedbe in kontrole.

Namen menedžmenta je **obvladovanje kompleksnosti**, zagotavljanje urejenosti in stabilnosti organizacije.

Vodenje kot vplivanje na ljudi ali **voditeljstvo**, katerega namen je **vodenje sprememb**, s katerimi se organizacija sooča pri svoji rasti in razvoju. Ker je  **vključevanje sodelavcev** eno od **orodji** oziroma ena od **nalog voditeljstva**, je proces voditeljstva v nadaljevanju povzet podrobneje.

Tabela 4.4.1.: Primerjava procesa voditeljstva s procesom menedžmenta.

<b>Menedžment</b>	<b>Voditeljstvo</b>
<b>Planiranje (proračuna).</b>	<b>Postavljanje smeri</b> spremembe, vizije in poslanstva. Opredelitev poti po kateri bomo potovali. Zbiranje informacij, opazovanje razmerij, vzorcev in povezav ter pripravljenost na <b>prevzemanje tveganja</b> za aktivnosti v smeri sprememb.
<b>Organiziranje in delegiranje nalog izvajalcem.</b>	<b>Usmerjanje</b> vključenih v proces spremembe, tistih, ki lahko pomagajo pri spremembi in tistih, ki jo lahko blokirajo, da ostajajo na zastavljeni poti. Orodje usmerjanja je <b>komunikacijo</b> in prepričevanje. Z jasno komunikacijo vizije omogočimo sodelavcem večjo avtonomnost v njihovih iniciativah ter usmerjenost aktivnosti v smeri skupnega cilja.
<b>Kontroliranje in iskanje rešitev.</b>	<b>Motiviranje</b> vključenih, da imajo energijo za preseganje ovir na zastavljeni poti. <b>Ustvarjanje pogojev</b> za zadovoljevanje človekovih potreb po dosežkih, pripadnosti, samozavesti, obvladovanja svojega življenja in življenja v skladu s svojimi ideali pripelje do močnega odziva. Motiviranje skozi <b>vključevanje sodelavcev v odločitve</b> o načinih na katere bodo sledili viziji v smeri poslanstva, s povratnimi informacijami, s t.i. »coachingom« in nagrado, ki sledi uspehu. Motivacijo za doseganje skupnih ciljev povečamo s spodbujanjem sodelavcev, da prevzamejo vlogo voditeljev in <b>tvorijo</b> množico <b>neformalnih</b> (komunikacijskih) <b>mrež</b> , med različnimi organizacijskimi enotami ter s tem gradijo mreže zaupanja.

	<p><b>Kreiranje kulture Leadershipa</b> skozi selekcijo, upravljanje kariernih poti vodij. Ustvarjanje take kulture spodbudimo tako, da potencialnim vodjem na različnih ravneh (tudi takim na začetku kariere in na »najnižji – izvajalski« ravni) omogočimo, da se preizkusijo v vodenju, razvijejo svoj voditeljski potencial, da se izpostavijo in so opaženi, da se preizkusijo v širokem naboru raznolikih in tudi nenavadnih nalog, in da si skozi ta proces spletejo široko mrežo različnih (formalnih in neformalnih) razmerij. Kulturo voditeljstva gradimo s spodbujanjem in nagrajevanjem vodij za uspešen razvoj drugih vodij v organizaciji.</p>
--	--

Tudi Heifetz in Laurie izpostavljata dva sklopa načinov na katere deluje vodja. Način, ki ga vodja uporabi, je odvisen od okoliščin in vrste naloge, ki je postavljena pred vodjo tabela 4.4.2. (Heifetz in Laurie: 135).

Tabela 4.4.2.: Različna uporaba avtoritete glede na situacijo v kateri se nahaja vodja

	Vrsta situacije	
Odgovornost vodje	Tehnična rutina - menedžment	Prilagajanje - voditeljstvo
Usmerjanje	Opredelitev problemov in zagotovitev rešitev.	Opredelitev prilagoditvenih izzivov in vzpostavitev okvira ključnih vprašanj in tem.
Zaščita	Zavarovati organizacijo pred zunanjimi grožnjami.	Pustiti, da organizacija čuti zunanji pritisk v obsegu, ki ga še prenese.
Orientiranje	Razjasniti vloge in odgovornosti.	Pregled obstoječih vlog in vplivanje na hitro vzpostavitev potrebnih novih vlog.

Upravljanje konfliktov	Vzpostaviti red v prejšnje stanje.	Razkriti konflikt in mu pustiti, da se izpostavi.
Oblikovanje norm	Vzdrževanje norm	Izzvati spremembo neproduktivnih norm.

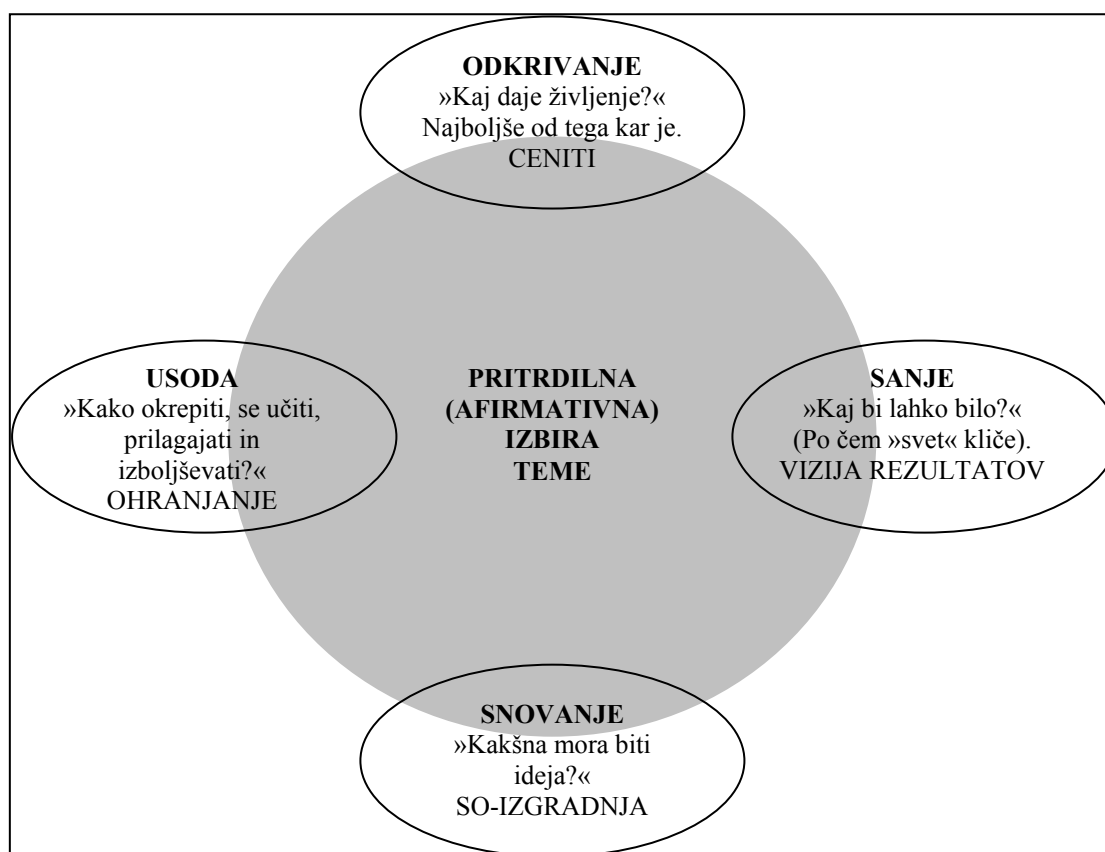
»Voditeljstvo je uporaba moči v praksi, pri čemer se ni moč izogniti odporom. Vendar pa uspešen voditelj izzove več indukcije kot odpora. Poskus, da bi se v popolnosti izognili odporom, pa ima stranski učinek slabljenja moči tako tistih, ki moči nimajo kot tistih, ki moč imajo.« (Rus 1980).

#### 4.5. METODA POZITIVNEGA POIZVEDOVANJA

**Metoda pozitivnega poizvedovanja** (ang. Appreciative Inquiry) je temeljna metoda uporabljena v poslovnem primeru v nadaljevanju. Tehniko sestavljajo koraki poimenovani »4D cikel« (Cooperrider and Whitney 1998): (odkrivanja (ang. Discovery), sanj (ang. Dream), snovanja (ang. Design) in usode (ang. Destiny) (glej sliko 4.5.1.).

V metodi se prepletajo menedžerske in voditeljske tehnike. Če sledimo korakom 4D Cikla lahko potegnemo vzporednico menedžerskemu procesu: analiziranje (odkrivanje), planiranje (sanje), izvedba (snovanje) in kontrola (snovanje ali analiziranje), kar zagotavlja uporabi metode stabilnosti, sistematičnosti in obvladljivosti. Usmerjenost v prihodnost, vizionarstvo, kreativnost in motivacijsko pozitiven pristop pa so sestavine voditeljstva v metodi, s katerimi se povečuje motivacijski potencial udeležencev.

Slika 4.5.1.: Koraki tehnike pozitivnega poizvedovanja



Vir: Cooperrider and Whitney (1998)

Možnosti uporabe tehnike pozitivnega poizvedovanja so tako na ravni skupine kot na ravni posameznika. Metoda na **ravni posameznika** spodbudi pozitivno opazovanje sebe in sveta, ki ga obdaja, ga usmeri v kreativen v prihodnost usmerjen razmislek o svojih potrebah in ciljih, ga spodbudi k aktivnemu udeležanju ciljev ter k negovanju in izboljševanju doseženega. Z uporabo metode na ravni skupine spodbudimo prelitje notranjega dialoga posameznika v dialog skupnosti. Skozi dialog se ovrednotijo predpostavke posameznika in predpostavke skupine ter vzpostavi dinamično ravnotežje med potrebami posameznika in širšimi cilji skupine.

Pomemben del tehnike pozitivnega poizvedovanja je način oblikovanja in postavljanja vprašanj, katerih posledica je lahko le pozitiven, prijazen, spodbujajoč oz. energijsko poln odgovor. Tako postavljena vprašanja ne dopuščajo negativnih odgovorov (kot npr.: da je vse slabo; da se zadev ne da izvesti; da je ideja nemogoča; da so za težave odgovorni drugi sodelavci ali zunanje okolje; ipd), temveč terjajo pozitiven razmislek v aktivni smeri. Odgovornost, kako bo vprašani(sodelavec) z odgovori prispeval k skupnemu cilju, je njegova. Zavedanje



vprašanega (sodelavca), da je njegovo mnenje (postalo) pomembno, prinese odobravanje in željo po sodelovanju. Tak razmislek o dobrih trenutkih in pozitivnih izkušnjah je vreden svojega časa. Odpre zavedanje, da vprašani (sodelavec) zna in zmore, dviguje mu samozavest in voljo za ustvarjanje ter usmerja njegova ravnanja v smeri doseganja ambiciozno zastavljenih ciljev. Pomembni poudarek tehnike je, da z načinom na katerega v komunikaciji oseba, ki poizveduje, postavi sogovorniku vprašanje vpliva na kreiranje skupne realnosti, ki se v komunikaciji vzpostavlja. Poudarek usmerjenosti v komunikaciji k uspehom in zelenemu stanju, in ne k izogibanju neželenemu stanju, temelji na spoznanjih, da v kognitivnem procesu v delu neznanega »preslišimo« besedo ne, kar nas na vedenjskem nivoju lahko pripelje ravno do stanja, od katerega bi se radi oddaljili oziroma se mu v prihodnosti izognili.

Možnosti uporabe metode pozitivnega poizvedovanja so številne. Od uporabe v podjetju do uporabe v širših družbenih skupnosti. Metoda omogoča, da se lahko v proces vključi skoraj neomejeno število članov. Primer uporabe metode je mestna večinacionalna četrt priseljencev v Minneapolisu (Minnesota, ZDA) v kateri so vključili veliko različnih deležnikov (stanovanjski sklad, najemnike stanovanj in ponudnike storitev) ter tako pripravili program razvoja četrtne skupnosti, načine rekrutacije prostovoljcev za pomoč v skupnosti, sistem vodenja četrtne skupnosti in sistem razvoja veščin za prebivalce četrtne skupnosti (Akdere 2005).

#### **4.6. VPLIV VKLJUČEVANJA NA RAST ORGANIZACIJE**

Vključevanje zaposlenih povečuje njihovo **zadovoljstvo**, **sproščanje potenciala in kreiranje novega potenciala** ter **večjo učinkovitost**. Vsi naštetih faktorji pozitivno vplivajo na uspešnost posameznika, ki se odraža v uspešnosti organizacije. Uspešnost organizacije pa je pogoj za njeno rast.

Z vključevanjem zaposlenih zadovoljujemo eno osnovnih človekovih potreb, potrebo po identifikaciji in pripadnosti skupnosti. Večje zadovoljstvo povečuje motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev, večja motivacija pa povečuje njihovo uspešnost. Vključevanje zaposlenih omogoča nastajanje novih odnosov med zaposlenim in organizacijo ter posameznimi zaposlenimi. Ti odnosi omogočajo sproščanje potenciala posameznika (npr. znanja) in kreiranje novega potenciala, do česar brez novih odnosov

ne bi prišlo. Z vključevanjem postanejo cilji sodelavcev in poti do njih jasnejši, kar povečuje njihovo učinkovitost, ta pa lahko pozitivno vpliva na uspešnost.

Vpliv skupinske organizacijske kulture (del nje je tudi vključevanje sodelavcev) na uspešnost organizacije je dokazalo več raziskav. Denison je vzel za mero skupinske kulture prakso participacije pri odločanju. Podjetja, ki so bila po merilu participacije pri odločanju nad povprečno vrednostjo, so imela višjo sedanjo in bodočo povprečno donosnost (Denison 1990). Gregory je s sodelavci na vzorcu 100 bolnišnic ugotovili, da je skupinska kultura v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom pacientov, kar je eno od meril uspešnosti za bolnišnico (Gregory et al. 2009). Cameron in Freeman sta ugotovila, da so na univerzah s skupinsko kulturo študentje bolj zadovoljni z izobraževanjem in osebnim razvojem, osebje pa je bolj zadovoljno z zaposlitvijo in zdravo (Cameron in Freeman v Gregory et al. 2009).

#### **4.6.1. VPLIV ZADOVLJSTVA IN OSENIH LASTNOSTI NA USPEŠNOST SODELAVCA**

Odvisnost med kazalcem zadovoljstva sodelavcev in uspešnostjo podjetja lahko prikažemo skozi integralen model, ki povezuje različne motivacijske teorije (Slika 4.6.1.1.) (Schermerhorn in drugi 2004: 78, 99-103).

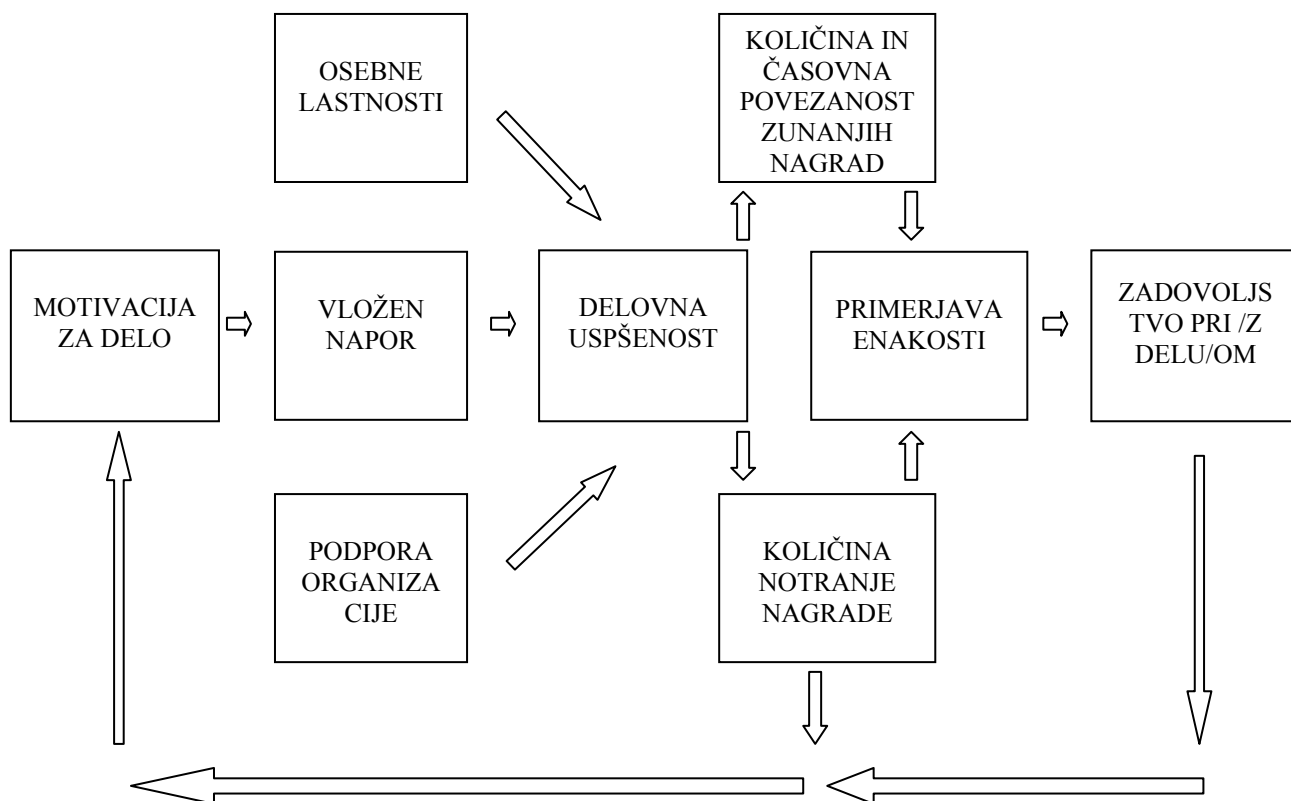
**Zadovoljstvo** sodelavcev povečuje njihovo motiviranost za delo, večja kot je njihova motiviranost za delo več napora vlagajo v delo, večji kot je napor, večja je njihova delovna uspešnost. Integriranje delovnih uspešnosti sodelavcev predstavlja uspešnost organizacije.

V razmišljanju o uspešnosti organizacije moramo vzeti v obzir, da je **napor sodelavca** za delo potreben pogoj za njegovo delovno uspešnost, ni pa zadosten. Poleg vloženega napora potrebuje sodelavec za delo tudi delu primerne **osebne lastnosti** (znanje, veščine in sposobnosti), ter podporo organizacije (vire za delo, vodenje, usklajenost organizacijskih z osebnimi cilji, ...).

Zunanje in/ali notranje nagrade so v modelu pomemben člen v verigi uspešnosti. **Zunanje nagrade** so odvisne od okolja in so: denar, pohvala nadrejenega, statusni simboli (ura, pisarna ...) ... **Notranjo nagrado** občuti sodelavec sam pri sebi že s tem, ko je uspešno dosegel cilj in je torej neodvisna od okolja. Sodelavec tehta, kako so

**nagrade sorazmerne vložnemu trudu.** Zadovoljstvo z delom je odvisno od rezultata opisanega tehtanja.

Slika 4.6.1.1.: Model povezanosti motiviranosti za delo z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu.



Vir: (Schermerhorn in drugi 2004: 102)

V opisanem modelu motivacije in uspešnosti ostaja odprto vprašanje ali večanje zadovoljstva z delom vedno pomeni tudi večanje sodelavčevega vloženeega napora. Ali bo sodelavec zato, ker bo zadovoljen s svojo pisarno, sodelavci ..., vlagal večji napor v delo, ali ima kazalec zadovoljstva sodelavcev dovolj veliko korelacijo z njihovo delovno uspešnostjo? Odgovor v poslovni praksi je bil premik od inštrumentov za merjenje zadovoljstva k inštrumentom za merjenje zavzetosti sodelavcev. Inštrumente za **merjenje zadovoljstva** sestavljajo vprašanja o zadovoljstvu sodelavca z dimenzijami organizacije kot so: organizacijski sistemi, sistemi vodenja, delo in kakovost, razvojna orientacija, če vzamemo primer raziskave SIOK (Biro Praksis (2006): 11). Oziroma dimenzijami: ljudje, nagrade, poslovna praksa podjetja, delo, priložnosti, kakovost

življenja, če vzamemo primer raziskave Najboljši delodajalec (Hewitt 2008: 5-8). Inštrumenti za **merjenje zavzetosti** pa dajejo odgovore na vprašanja o stališčih, kako sodelavec o podjetju govori, kakšna je njegova pripravljenost, da v podjetju ostane in kakšen napor vlaga v delo.

Raziskava zavzetosti zaposlenih podjetja Hewitt (Hewitt 2008: 8) v obdobju od 1994 do 2005, v katere je bilo zajetih preko 1500 podjetji pretežno iz ZDA, je pokazala na povezanost med zavzetostjo za delo in uspešnostjo podjetja. Podjetja, ki so imela v skupini zavzetih zaposlenih več kot 60 odstotkov zaposlenih, so imela:

- 55% nižje stroške zaposlovanja;
- 18.000 \$ višjo tržno vrednost na zaposlenega;
- 80.00 – 120.000 \$ več prihodkov mesečno;
- 3.800 \$ več dobička na zaposlenega;
- 0,54 korelacijo zavzetosti s skupno vrednostjo delnice.

Raziskava, ki so jo izvedli v podjetju Sears, je pokazala, da je povečanje zadovoljstva zaposlenih za 4 odstotne točke odsevalo v povečani tržni kapitalizaciji (število delnic x tržna vrednost delnice) za 250 MIO \$ (Anthony in drugi, 1998: 87).

Drugo vprašanje, ki se odpira pri vprašalnikih, s katerimi se meri zadovoljstvo oziroma zavzetost zaposlenih je, ali zaznava zaposlenega odseva dejansko stanje?

Pogled skozi psihologijo osebnosti pravi, da skozi našo zaznavo naš subjektivni svet postane realen, in da naša prepričanja usmerjala naše delovanje v smeri, ki ta prepričanja tudi potrdi.

Bolj jasno in celovito sliko vpliva posameznih faktorjev na uspešnost podjetja nam daje pogled na kazalce zadovoljstva ali zavzetosti zaposlenih v kontekstu ostalih kazalcev. (Becker in drugi, 2001)

Hitro spreminjajoči se in kompleksen (poslovni) svet ni nikoli idealen in lahko se zgodi, da nimamo na voljo nobenega od predstavljenih kazalcev. V takih primerih je, pomembno, da na področju objektivnih meril naredimo prvi korak, da se odločimo za uporabo enega od kazalcev, ki ga skozi prakso in razvoj izboljšujemo in nadgrajujemo z drugimi kazalci. Vsak kazalec, pa četudi ima majhno korelacijsko vrednost, pripomore h kakovosti slike, ki si jo ustvarimo na podlagi naših subjektivnih zaznav.

#### **4.6.2. VPLIV NEEKONOMSKH KATEGORIJ NA EKONOMSKE KATEGORIJE RASTI PODJETJA**

Merila rasti organizacije so številna, odvisna pa so tudi od njenega poslanstva. Lahko so število članov, število zaposlenih, število organizacijskih enot, premoženje v lasti organizacije, premoženje s katerim organizacija upravlja, število strank ali kupcev, obsega proizvodnje ali prodaje, vrednost proizvodnje ali prodaje, število različnih izdelkov ali storitev, tržni delež... V gospodarskih organizacijah je glavni kazalec rasti rast vrednosti premoženja, ki pa je odvisna od donosa vloženega kapitala (sredstev).

Ekonomski kategoriji, kot sta na primer vrednost prodaje in stroški, je relativno enostavno povezati z dobičkom in le tega za donosnostjo kapitala, vendar pa je pred tema kategorijama še široko polje ostalih dejavnikov, od katerih se nekatere lažje in druge težje ekonomsko ovrednoti oziroma poveže s kategorijo dobička.

Na temo povezanosti »neekonomskih« kategorij z ekonomskimi kategorijami so bile izvedene številne raziskave, ki so te povezave potrdile. Ena takih raziskav je bila izvedena v ZDA leta 1998 in je zajemala 429 podjetji. Raziskava je bila del večje longitudinalne raziskave, ki je potekala od leta 1990 na dve leti na skupnem vzorcu 2800 podjetji. V raziskavi so ugotavljali povezavo kadrovskih praks v podjetjih, kot neekonomskih kategorij, s finančno uspešnostjo podjetji. Na podlagi kazalcev, ki so bili najbolj povezani s finančno uspešnostjo, so sestavili indeks strategij visoke uspešnosti delovne sile. Vsako od podjetji so ocenili z indeksom, nato pa so jim glede na vrednost indeksa določili percentilno vrednost v vzorcu. V Sliki 4.6.1.1 je prikazana primerjava povprečnih vrednosti kazalcev kadrovskih praks, zaznave (posledic) teh kadrovskih praks ter uspešnosti podjetji v zgornjem in spodnjem decilu indeksa (Becker in drugi, 2001: 16-17). Tabela ilustrira kako se uporaba kadrovskih praks (neekonomskem kazalniki) odseva v finančni uspešnosti podjetja.

Slika 4.6.1.1: Povprečne vrednosti kazalcev kadrovskih praks, zaznave (posledic) teh kadrovskih praks ter uspešnosti podjetji v zgornjem in spodnjem decilu indeksa strategij visoke uspešnosti delovne sile.

	Povprečna vrednost podjetji v	
	zadnjem decilu indeksa	prvem decilu indeksa
<b>KADROVSKE PRAKSE</b>		
Delež zaposlitev na odprta delovna mesta znotraj podjetja.	35	61
Število ur izobraževanja na novega zaposlenega, ki je zaposlen manj kot eno leto.	35	117
Število ur izobraževanja na zaposlenega z izkušnjami.	13	72
Delež zaposlenih z redno oceno delovne uspešnosti.	41	95
Delež zaposlenih, ki dela v samo vodenih, medfunkcijskih ali projektnih timih.	11	42
<b>REZULTATI KADROVSKIH PRAKS</b>		
V kakšni meri je strategija jasno predstavljena in dobro razumljena med sodelavci (ocena na skali od 1 – sploh ne do 6 - v zelo veliki meri).	3,4	4,2
V kakšni meri razumejo sodelavci prispevek svojega dela k ciljem podjetja (ocena na skali od 1 – sploh ne do 6 - v zelo veliki meri).	2,8	4,0

V kakšni meri je proces odločanja ocenjen kot participativen (ocena na skali od 1 – sploh ne do 6 - v zelo veliki meri).	3,0	3,8
V kakšni meri verjamejo vodje, da je učinkovito vodenje raznolikosti nujnost (ocena na skali od 1 – sploh ne do 6 - v zelo veliki meri).	2,4	3,6
V kakšni meri kaže vrhovni menedžment zavezo in vodi v smeri deljenja znanja (ocena na skali od 1 – sploh ne do 6 - v zelo veliki meri).	3,0	4,0
V kakšni meri je podjetje razvilo in predstavilo kazalce učenja in rasti (raven BSC) (ocena na skali od 1 – sploh ne do 6 - v zelo veliki meri).	2,3	3,12
<b>KAZALNIK USPEŠNOSTI PODJETJA</b>		
Fluktuacija	34,1	20,9
Prodaja na zaposlenega	158.101 \$	617.576 \$
Tržne vrednosti glede na knjižno vrednost podjetja	3,6	11,0

Ena od neekonomskih kategorij, ki jo bomo uporabili v poslovnem primeru v nadaljevanju, je vizija. James Collins in Jerry Porras (Collins in Porras 1994) sta raziskovala 18 »trajnih« podjetji, povprečna starost je bila preko 90 let, iz različnih panog. Povprečna tržna vrednost teh podjetji se je od leta 1925 povečala za faktor dvanajst v primerjavi z »vrednostjo borze« (borzni indeks). V raziskavi izpostavita, da je za proučevana podjetja značilna temeljna ideologija, ki jim je daje kulturni značaj. Novozaposlene pretvorijo v »klone« podjetja, vsak ki se ne prilagodi pa je (grobo) izključen. Sodelavce napredujejo skoraj izključno iz podjetja in prezirajo trenutni navdih posameznih menedžerjev. Za podjetja vključena v raziskavo niso značilna karizmatično voditeljstvo ali revolucionarni produkti.

Poznamo več sistemov, s katerimi poskušamo ovrednotiti neekonomske kategorije poslovanja podjetja in jih povezati z ekonomskim rezultatom. Eden od sistemov je sistem uravnoveženih kazalnikov (BSC - Balanced Score Card), ki proučuje poslovanje podjetja iz štirih vidikov (glej sliko 4.6.1.2.). Cilje na področjih sistemov in organizacij ter rasti in razvoja je težje ekonomsko ovrednotiti. Vendar pa s časovnim zamikom vplivajo na doseganje ciljev na področjih strank in financ. (Becker in drugi, 2001: 29.)

Slika 4.6.1.2.: Štiri področja sistema uravnoveženih kazalnikov (BSC - Balanced Score Card)



VIR: Becker in drugi, 2001: 29

Področja financ, strank ter sistemov in organizacije so povezana predvsem z menedžerskimi procesi, medtem ko je področje rasti in razvoja povezana predvsem s sodelavci in voditeljstvom.

S **kazalci** na področju **financ** ugotavljamo, kakšni so bili stroški, kakšni prihodki, kako uspešna je izterjava, kako uspešni smo bili pri pridobivanju finančnih virov... S **področjem strank** ugotavljamo lojalnost strank, koliko strank imamo, koliko produktov imamo, kakšen tržni delež imamo, kakšna je naša prodaja, dobava v dogovorjenih rokih... S **področjem sistemov in procesov** spremljamo kakovost procesov in čas zaključenega procesa: ali imamo ozka grla, ali procesi zagotavljajo učinkovitost



poslovanja, koliko je izpadov, kakšen je čas odkrivanja in odpravljanja napake, kakšna je sledljivost, kakšna je hitrost procesa, kako je proces informacijsko podprt ...

Kazalci na področju **rasti in razvoja** so prvenstveno povezani s sodelavci, ki so nosilci in generatorji rezultatov ostalih treh področji in so odvisni od tega kakšna znanja in sposobnosti imajo, kako so motivirani in zavzeti za delo, kako so inovativni ter kako so odzivni. Primeri kazalcev rasti in razvoja so: števila ur in sredstev namenjenih izobraževanju, časa in ur uvajanja v delo, časa in sredstev, ki jih ima zaposleni na voljo za inovacije in razvoj, zaposlenih, izobrazbene in starostne strukture zaposlenih, absentizma, deleža variabilne plače v stroških dela, deleža stroškov za izobraževanje v stroških dela, vprašalnikov o **zadovoljstvu in zavzetosti za delo**, vprašalnikov o kakovosti vodenja ....

S sodelavci ni povezan samo vidik rasti in razvoja, pomembno je tudi, kako so uveljavljeni kadrovske procesi in orodja vodenja, kar kaže vidik procesov, ter kako donosna je investicija v človeški kapital, kar kaže vidik financ. Na primeru ocenjevalnih pogovorov ponazorimo **kazalce povezane s sodelavci na področju sistemov in procesov**. Ti kazalci nam prikažejo: ali ima podjetje uveljavljen proces razvojnih pogovorov, ali se proces izvaja redno, ali je proces pravočasno zaključen, kolikšen delež zaposlenih je vključen v pogovore, kakšna je ocena kakovosti in smiselnosti pogovorov s strani zaposlenih..? Da pa bo proces razvojnih pogovorov kakovostno tekel, morajo sodelavci znati uporabljati orodje, kar se kaže skozi kazalce rasti in razvoja npr.: koliko ur izobraževanja so imeli vodje na temo voditeljstva in uporabo orodji voditeljstva? Vpeljava vsakega procesa je smiselna, če se odseva v kakovostnejši ali učinkovitejši obravnavi strank, ki se naprej odseva v finančni uspešnosti. Primer **kazalca povezanega s sodelavci na finančni ravni** je: dodana vrednost na zaposlenega, delež stroškov zaposlenih (dela + razvoja zaposlenih) v celotnih stroških, prihodek na zaposlenega, dobiček na zaposlenega ...

## 5. PRIMER PODJETJA PRESEK

Znotraj teoretskih okvirov predstavljenih v 4. poglavju, bomo predstavili model vključevanja sodelavcev s poslovnim primerom podjetja Presek (v nadaljevanju: Presek), ki deluje v panogi finančnih storitev.

## 5.1. OKOLJE IN KONTEKST RAZVOJA PODJETJA PRESEK

Podjetje Presek je imelo nekaj čez 200 zaposlenih in je tretje leto poslovalo na trgu finančnih storitev. Podjetje je nastalo z odcepitvijo od javnega zavoda, ki je nastopal na oligopolnem trgu s tržno storitvijo, ki za javni zavod ni bila primarnega pomena.

Ob odcepitvi je podjetje Presek od javnega zavoda prevzelo stranke, storitve in del zaposlenih, ki so bili neposredno povezani s ponudbo prevzete storitve na trgu (prodaja, stik s strankami in poprodajne aktivnosti). Presek je storitve podpornih funkcij (finance in računovodstvo, pravne in splošne zadeve, informacijske tehnologije, kadrovska ....), ki s prevzeto storitvijo niso bile neposredno povezane, najemal pri javnem zavodu, zato zaposlenih v tem delu ni prevzel. Prav tako ni prevzel vodstvene ekipe prvega (uprava) in drugega (direktorji) nivoja, prevzel pa je del vodij tretjega nivoja (vodje), ki so imeli ambicije in pričakovanja svojega kariernega razvoja v smeri prvega in drugega nivoja.

Ob uvedbi storitve na trg je imel javni zavod v duopolnem okolju prevladujoč delež. Zaradi zanimivosti in donosnosti storitve je konkurent vedno agresivneje nastopal na trgu. Pričakovali pa so tudi vstop novega konkurenta na trg.

Vodstvena ekipa prvega nivoja (uprava), ki je vodila podjetje od ustanovitve, se je zavedala potrebe po drugačnem pristopu h trgu. Z vidika vodenja sprememb je bila uprava v fazi odmrzovanja (Lewin v Schermerhorn in drugi 2004: 328-329), oziroma je čutila nujnost (Kotter, 2007), medtem ko je bilo zavedanje nujnosti pri ostalih sodelavcih manjše.

Prednosti podjetja Presek so bile dobro poznavanje in kakovost storitve, velika baza strank in nizki stroški poslovanja zaradi ekonomije obsega. Prednosti konkurenta(ov) pa so bile večji nabor produktov in v prodajne rezultate ter k strankam usmerjene ekipe.

V prvih dveh letih so bile glavne aktivnosti podjetja usmerjene v obrambo tržnega deleža, zaposlovanje novih sodelavcev s trga in vzpostavljanje ter osamosvajanje podpornih funkcij.

Strategija razvoja podjetja Presek ob odcepitvi je obsegala:

- zadržanje tržnega deleža;
- zaposlitve vodstvene ekipe (druge in tretje ravni), ekipe podpornih funkcij in okrepitev prodajne ekipe;

- oblikovanje podpornih funkcij znotraj podjetja in njihova centralizacija;
- sploščitev hierarhije za eno raven;
- razvoj tržne usmerjenosti in prodajnih kompetenc sodelavcev.

Strategijo podjetja je podpirala kadrovska strategija z:

- osamosvojitvijo in centralizacijo administracije kadrovskih procesov;
- prenavo in centralizacijo selekcije in zaposlovanja;
- prenavo sistema nagrajevanja in napredovanja;
- vpeljavo razvojnih in ocenjevalnih pogovorov, kot orodji za postavljanje in spremljanje ciljev na področju dela in razvoja sodelavcev;
- podporo razvoju vodij;
- podporo razvoju prodajne ekipe.

V prvih treh letih je Presek vzpostavil ekipo drugega nivoja vodenja (direktorjev), za katero je bila značilna ambicioznost, mladost, visoka izobrazbena raven pretežno ekonomske usmeritve in poslovnih ved (MBA) ter mlada starostna struktura z relativno majhnimi delovnimi izkušnjami.

Vodstvena ekipa je imela visok motivacijski potencial, dobro strokovno podkovanost z vidika menedžmenta, na področju kompetenc voditeljstva pa je imela zaradi svoje mladosti še prostor za razvoj. Menedžment kot »tehnična disciplina« zahteva predvsem »racionalni« del človekove osebnosti, ki se lahko, če ima posameznik zato potencial, hitro razvija skozi proces izobraževanja, medtem ko voditeljstvo kot »socialna disciplina« poleg procesnih znanj zahteva tudi visoko razvitost »socialnega in čustvenega dela« posameznika, ki je bolj odvisna od načina poklicne socializacije in ustreznih delovnih izkušenj.

Gledano skozi prizmo Wengerjeve teorije socialnega učenja je bila skupnost praks v podjetju v vseh njenih vidikih (skupne pobude, vzajemne angažiranosti in skupnega nabora) na začetku svojega razvoja. Presek je bil na začetku procesa oblikovanja kolektivne identitete, ki se je začela oblikovati skozi procese angažiranosti, predstavljanja in usklajevanja. (Wenger v Godnjavec 2002: 58-61)

Vrednotni okvir javnega zavoda in v njem zaposlenih se je pomembneje razlikoval od vrednot tržno usmerjenih podjetji. To je predstavljalo šibkost podjetja na vedno bolj

konkurenčnem trgu. Od javnega zavoda prevzeti zaposleni so v Preseku predstavljali večino, ki je nosila »zavodske vrednote«. Podjetje je storitve podpornih funkcij najemalo od javnega zavoda, kar je pomenilo, da so na njihovo kakovost vplivale »vrednote zaposlenih v zavodu«. Povezanost zaposlenih v Preseku in zaposlenih v javnem zavodu preko »zavodskih vrednot« je po drugi strani zagotavljala konkurenčno prednost dostopa do informacij, znanja in tehnologij, ki pa se je skozi čas vedno bolj rahljala.

Na nivoju poslanstva in strategije je z odcepitvijo prišlo do transformacijske spremembe (Schermerhorn in drugi 2004: 326-327), ki ji ni sledila sprememba normativne ravni. To je imelo za posledico, da sestavine organizacije (vizija, poslanstvo, strategija in organizacijska struktura) niso delovale v isti smeri. Skupna vizija, ki jo sestavljajo vrednote posameznikov predstavlja okvir, v katerem bi se morala nahajati tako poslanstvo kot strategija, ker so vrednote temeljno gibalno posameznikove aktivnosti (Schwartz in Bilskiy v Musek 1993: 148), prinaša umeščanje poslanstva in strategije izven vrednostnega okvira posameznikov ali skupin, ki so pomembne za delovanje organizacije močno zavoro v procesu spremembe.

Uprava je ocenila, da je po treh letih poslovanja in zapolnitvi vodstvenih mest pravi čas za sistematičen razmislek o nadaljnjih strateških korakih podjetja. Priprava petletnega strateškega načrta se je začela z analizo preteklega poslovanja. Vsak direktor je bil odgovoren za svoje področje, sodelavci nižjih ravni pa so morali priskrbeti in pripraviti številne podatke. Na podlagi analize je vodstvo podjetja pripravilo projekcije bodočega poslovanja, predlog strateških ciljev ter za nekatere od njih tudi kazalce za spremljanje njihovega doseganja, po metodi uravnoveženih kazalnikov (BSC). Vsak direktor je bil zadolžen za analizo in pripravo ciljev za svoje področje, celoten dokument pa je urejal sodelavec, ki ga je za to pooblastila uprava. Pred sprejemom so imeli vsi direktorji možnost podati pripombe in dopolnitve na celoten dokument, vendar le teh ni bilo veliko, zaradi obsežnosti dokumenta, in obilice drugih nalog, ki so jih imeli direktorji. Dokument je sprejela uprava ter ga skupaj z direktorji predstavila na enodnevni konferenci vodjem nižjih ravni ter ključnim zaposlenim, ki so predstavljali 20% zaposlenih.

Vodstvena ekipa se je pri injiciranju procesa spremembe naslonila predvsem na svoje znanje menedžmenta (Kotter 2001), razumevanju organizacijske strukture v klasičnem pomenu (Whiteley 2007: 59- 63 in 278-283.) in pri tem uporabila svojo formalno in deloma informacijsko moč (Schermerhorn in drugi 2004: 261.). V procesu je bilo

organizacijsko učenje šibko in usmerjeno v procesni del poslovanja. Zavedanje pomena ter uporaba metod ustvarjanja kolektivne identitete skupnosti praks sta bila premajhna (Wenger 2000).

Po prvem letu uresničevanja zapisanih strateških ciljev se je pokazalo, da nekateri cilji niso v celoti realizirani. Glavni vzroki so bili, da so se cilji nekaterih poslovnih področji izključevali ali pa si jih niso vsi razlagali enako. Nekateri direktorji niso imeli (jasno) opredeljenih meril uspeha, po nekaterih dogovorjenih merilih pa se doseganje ciljev ni spremljalo, ker je bilo zbiranje podatkov prezahtevno. Tako stanje je generiralo trenja med direktorji, ki so bili prvenstveno usmerjeni k sledenju ciljev svojega poslovnega področja in iskanju opravičil za nedoseganje v delu drugih poslovnih področji. Prav tako je prihajalo do trenj med direktorji in upravo. Trenja so se prenašala tudi na izvajalske nivoje, kjer so se sodelavci, ki so na operativni ravni izvajali naloge, distancirali od sprejetih strateških ciljev. Sodelavci so svoje naloge izvajali po ustaljenih rutiniranih postopkih, ki so zahtevali minimalni napor, in/ali z nižjo intenzivnostjo.

Na odpor v procesu sprememb zlasti pri vodjih in zaposlenih, ki so v Presek prešli iz javnega zavoda, lahko pogledamo tudi skozi Aldeferjevo motivacijsko teorijo. Zaposleni so imeli poleg eksistenčnih potreb tudi potrebe po povezanosti (priznanja s strani »nove« uprave in direktorjev) ter potrebe po rasti (napredovanje na višje strokovne ali vodstvene ravni). Ker so imeli občutek, da potreb po povezanosti in rasti ne morejo zadovoljiti v zadostni meri (vzrok za to so videli v zaposlitvi novih sodelavcev in ključnih strokovnjakov s trga) so frustracijo kompenzirali z okrepitvijo eksistenčno ravni svojih potreb (zahteve po višji plači, nižja delovna intenzivnost, ugodnejši delovni čas, delo po starih utečenih in preizkušenih postopkih). (Schermerhorn in drugi 2004: 94)

Vodstvo podjetja (uprava in direktorji) se je dogovorilo, da bodo svoje delo nadgradili z novimi pristopi, ki bodo pripomogli k odpravi zastoja v razvoju podjetja. Med štirimi nivoji sistema uravnoveženih kazalnikov, ki so ga uporabili, je bil eden namenjen rasti in razvoju. (Becker in drugi, 2001: 29.) Med cilji zapisanimi v poglavju rasti in razvoja se je eden nanašal tudi na razvoj vodij in veščin voditeljstva. (Kotter 2001)

Sprememba na trgu je vodstvo skozi proces odtajevanja (Lewin v Schermerhorn in drugi 2004: 328-329) in ustvarjanja občutka nujnosti (Kotter, 2007) pripeljala do spoznanja, da pot do spremembe v organizaciji pelje preko spremembe v njih samih. Glavna vprašanja, ki so se odpirala vodstvu Preseka so bila:

- kako zavedanje nujnosti za spremembe prenesti iz vodstvene ekipe na ostale sodelavce;
- kako oblikovati vodečo koalicio z vodstveno ekipo in ostalimi sodelavci;
- kako premakniti organizacijsko učenje na višjo raven preko vzpostavitve skupnosti praks in
- kako spremembo zapeljati skozi nadaljnje faze (spreminjanja in zamrzovanja oziroma (ustvarjanja vizije, komunikacije, opolnomočenja, proslavljanja uspehov, konsolidacijo napredka in institucionalizacijo).

V nadaljnjih poglavjih opisujemo, kakšne korake so v podjetju Presek ubrali, zakaj so se zanje odločali in kakšen je bil rezultat.

## **5.2. METODA VKLJUČEVANJA IN SODELOVANJA**

S serijo aktivnosti so v podjetju Presek zaposlenim skozi praktične naloge (Marentič – Požarnik 2000, 124) predstavili koncept vključevanja. Sklopi aktivnosti so imeli različne namene, zajemali so različna področja poslovanja in različne skupine sodelavcev. Skupna točka vseh je bila, da **so sodelavci spoznali in v svoje delo vpeljali metodo sodelovanja in vključevanja** (glej tabelo 5.2.1.). Koraki metode so peljali od procesa spoznavanja na osebni (Ule, 1997: 70 in Whiteley 2007: 122, 217) in organizacijske ravni do procesa pogajanj o pomenih (Wenger 2000) do aktivnosti v smeri spremembe (Kotter, 2007). Aktivnosti metode so bile vodene skozi menedžerski proces načrtovanja, izvedbe in kontrole (Kotter 2001).

Tabela 5.2.1.: Temeljni koraki metode vključevanja

KORAK	RAZMERJE	RAVEN	MENEDŽERSKI PROCES	
1. osredotočenje in razmislek o »moji« realnosti;	JAZ	OSEBNA RAVEN	NAČRTOVANJE	
2. spoznavanje realnosti mojega sodelavca;	ON			
3. moja predstavitev predstavitve sodelavčeve realnosti skupini;	ON → JAZ O NJEM → SKUPINA			
4. osredotočanje na mojo realnost v okviru naloge;	JAZ IN CILJ/NALOGA	ORGANIZACIJSKA RAVEN		
5. spoznavanje realnosti sodelavca v okviru naloge;	SODELAVEC IN CILJ/NALOGA			
6. iskanje stičnih točk in kreiranje skupne realnosti;	MIDVA IN CILJ/NALOGA			
7. kaskadno (sestavljanje vedno večjih skupin iz manjših skupin) spoznavanje realnosti posameznih skupin;	ONADVA IN CILJ/NALOGA			
8. iskanje stičnih točk skupne realnosti skupine na višji ravni.	MI IN SKUPNI CILJ/NALOGA			
9. izpeljava naloge oziroma doseganje cilja	JAZ – SKUPNI CILJ/ NALOGA			IZVEDBA
10. pomoč pri izpeljavi naloge oziroma doseganju cilja	JAZ – SKUPNI CILJ/ NALOGA – COACH/VODJA			KONTROLA
11. predstavitev uspehov, nadgradnja z novimi idejami	MI IN SKUPNI CILJ/NALOGA			

Aktivnosti so se začele z razmislekom sodelavca o svoji realnosti, njegovem odnosu do sveta in samega sebe. V tem koraku so uporabili tehniko vizualizacije in predstavitve preko simbolov (risanja, kreiranja struktur), ki so omogočali bogatejše, bolj jasne in lažje zapomnljive opise, hkrati pa so s to metodo spodbudili udeležence k uporabi desne možganske hemisfere, ki je v organizacijah z močnejšim poudarkom na menedžmentu (kot na voditeljstvu) večkrat zapostavljena. (Musek, 1993: 40 in 41) Cilj procesa je bila vključitev sodelavca kot celovite osebnosti. Vizualizacija je bila usmerjena na uspehe,

pozitivne lastnosti, želje in strasti. Drugi korak je zajemal spoznavanje realnosti drugega sodelavca s komunikacijsko tehniko pozitivnega poizvedovanja (Cooperrider and Whitney 1998). Vsak od sodelavcev je realnost sodelavca s katerim je bil v paru predstavil ostalim v skupini, sodelavec pa je imel možnost predstavitev dopolniti. Na tak način je dobila skupina vpogled v odnos, ki ga imajo člani do sebe in do sveta. Medsebojno spoznavanje na osebni ravni je bilo začetek kreiranja skupne realnosti, ki je pripomogla k hitrejšemu in kakovostnejšemu spoznavanju na organizacijski ravni, pogajanju o skupnih organizacijskih pomenih ter nadaljnjih aktivnostih v procesu spremembe.

Podobno kot na osebni ravni so se aktivnosti nadaljevale v smeri kreiranja organizacijske realnosti. Posameznik, nato par in na koncu skupina so usklajevali svoj pogled na cilj oziroma nalogo, ki so si jo zadali. Ob koncu procesa kreiranja organizacijske realnosti so imeli posamezniki priložnost prevzeti odgovornost za realizacijo katerega izmed dogovorjenih ciljev. Več sorodnih nalog se je strnilo v cilj višjega nivoja in udeleženci so imeli priložnost, da sprejmejo odgovornost za koordinacije oziroma vodenja ostalih članov skupine, ki so izvajali nalogo na nižjem nivoju (Sims in Lorenzi 1992). Skozi aktivnost je vsak izmed udeležencev dobil priložnost, da prispeva svoj pogled, da ima priložnost sodelovanja in da prevzame odgovornost za spremembo.

Pri izvajanju svoje naloge so imeli sodelavci in skupine dostop do vodje in ostalih članov skupin, kjer so lahko dobili pomoči ali nasvetov. Vodja se je v kontaktih s člani skupine seznanjal s statusom naloge oziroma stopnjo doseganja cilja ter s tehniko pozitivnega poizvedovanja člane motiviral in usmerja k uspešnem doseganju cilja.

Skupine so bile sestavljene iz članov različnih funkcijskih področji zato sta aktivnost in neformalno sodelovanje spodbudila medfunkcijsko sodelovanje.

Ko je imela večina članov in podskupin zaključen del nalog, ko je bil del ciljev na nižji ravni že dosežen in ko je bil viden napredek pri doseganju glavnega cilja, so se člani skupine sestali in si predstavili dosežke, odprta vprašanja in načrte za naprej. Srečanja skupine so uporabili tudi za pohvale in slavljenje skupnih uspehov (Kotter, 2007). Ko je Presek v okolju v katerem deluje prejel strokovno nagrado na državni ravni za uvedbo metode vključevanja kot primer dobre prakse, je šla na podelitev priznanj celotna ekipa. Ko se je uspešno zaključila prva faza uvajanja metode vključevanja v poslovni proces, je šla vodstvena skupina za nagrado na štiridnevno strokovno ekskurzijo.



Srečanja so se odvijala izven prostorov, kjer so člani izvajali vsakodnevne naloge, vsako srečanje je imelo del časa namenjenega neformalnemu druženju (kosila, odmori, športne aktivnosti, nočitve, skupna pijača...). Kadar je bilo srečanje v prostorih podjetja, je gostiteljstvo prehajalo med člani skupin. S tem so spodbudili kroženje in spoznavanje različnih organizacijskih enot in povečevanje vidnosti in prepoznavnosti članov skupine širše v podjetju. Tako se je krepilo zaupanje, povečevala motiviranost za doseganje ciljev in kreirala kultura voditeljstva (Kotter 2001).

Vpeljava opisane metode je vpeljava organizacijske oblike samovodenih timov in s tem premik organizacije v sodobnejšo bolj odzivno organizacijsko strukturo (Pinchota 1996, Sims in Lorenzi 1992).

### **5.3. PODROČJA VKLJUČEVANJA IN SODELOVANJA**

Metodo vključevanja in sodelovanja je podjetje Presek uveljavilo na različnih področjih in hierarhičnih ravneh organizacije, posamezni koraki pa so zahtevali tudi različen čas za vpeljavo metode (glej tabelo 5.3.1.).

Pri načrtovanju aktivnosti vključevanja in sprememb je bilo pomembno, da se je vodstvo zavedalo zahtevnosti procesa in da je razumelo investicijo v proces kot dolgoročno. Skozi moderiran proces učenja so vodje (trinajst članov prvega in drugega nivoja vodenja) v prvem koraku:

- spoznali orodja ter pridobili znanje in veščine vključevanja in sodelovanja;
- spoznali kompleksnost organizacije in medsebojne soodvisnosti njenih delov ter omejenosti razpoložljivih virov;
- uskladili poglede znotraj ekipe o ciljih, virih in nalogah različnih organizacijskih enot;
- se med seboj bolje spoznali na osebni ravni ter okrepili neformalno mrežo odnosov,
- poenotili glede nadaljnjih strateških korakov podjetja Presek.

Tabela 5.3.1.: Koraki, področja, organizacijski nivo ter časovni okvir vpeljave metode vključevanja sodelavcev v podjetje Presek.

<b>KORAK</b>	<b>PODROČJE</b>	<b>ORGANIZACIJSKI NIVO</b>	<b>ČASOVNI OKVIR</b>
1. Tim in njegova strategija	vizija, poslanstvo, strategija, vodenje	prvi in drugi nivo vodenja	9 mesecev
2. Tim in njegova strategija		tretji nivo vodenja in ključni ter perspektivni sodelavci	
3. Podjetje in njegova vizija	vizija	vsi zaposleni	7 mesecev
4. Preko razvoja zaposlenih do razvoja podjetja	vizija, poslanstvo, in strategija razvoja zaposlenih, vodenje	sodelavci izvedbene ravni, ki v večini ne prevzemajo nalog vodenja	24 mesecev
5. Vizija podjetja in zunanje okolje	vizija	vsi zaposleni – zunanje okolje	12 mesecev

Drugi korak je imel enak namen kot prvi, le da so se v aktivnost vključili sodelavci tretje ravni vodenja, sodelavci z ocenjenim visokim razvojnim potencialom in ključni sodelavci izvedbene ravni.

V tretjem koraku je podjetje Presek vse zaposlene vključilo v kreiranje svoje vizije (normativne ravni podjetja). S tem se je odmaknilo od konkretnosti strategije in poslanstva in si postavilo dober temelj, da se v naslednjih iteracijah ponovno vrne k strategiji in poslanstvu. Podjetje se je odločilo za časovno in finančno investicijsko zahteven proces oblikovanja vizije, ker je verjelo, da bo s strategijo deljene moči (Schermerhorn in drugi 2004: 329-331), z vključevanjem sodelavcev v oblikovanje skupnih vrednotnih temeljev (Ule 1997: 297), skozi evolucijski proces postopnih sprememb dolgoročno pripeljalo do večje transformacijske spremembe na strateški in izvedbeni ravni. Pričakovali so, da bo metoda s katero se kreirajo spremembe, prinesla dolgoročno internalizacijo sprememb in da bo uvedba metode v poslovno prakso generirala nove spremembe.

Z vidika razmerji med vizijo, poslanstvom in strategijo (Collins in Porras: 66-69) bi bilo bolj ustrezno začeti s tem (tretjim) korakom. Na uveljavljanje procesa vključevanja pa

lahko gledamo tudi z vidika organizacijskega učenja ali uveljavljanja spremembe. Pogoji za višjo raven sprememb/vedenja je, da se najprej v organizaciji zviša kognitivna raven oziroma raven učenja (Fiol in Lyles v Godnjavec 2002: 38-39). Proces spreminjanja se začne s fazo odmrzovanja oziroma fazo ustvarjanja občutka nujnosti in kreiranja vodeče koalicije (Kotter, 2007). In prav temu sta bila namenjena prva koraka Preseka, da se ključne agente sprememb »navduši« za spremembo in da se na kognitivni ravni zaveje možnih poti za uvedbo sprememb. V proces sta bili v prvih dveh fazah vključeni dve skupini (10% vseh zaposlenih), kar je zagotavljalo dovolj visoko podporo za nadaljnje korake oziroma »omehčalo« potencialni odpor proti spremembam. Skozi učenje so agenti sprememb v prvih dveh korakih krepili svojo strokovno in referenčno moč (French in Raven v Ule 1997: 302).

Četrty korak vključevanja sodelavcev je pomenil podrobnejšo opredelitev ene od vrednot, ki so jih zaposleni opredelili v tretjem koraku. V proces je bila vključena nova skupina zaposlenih (10% vseh zaposlenih) izvedbene ravni, ki je vrednoto razdelala na vrednote nižjega nivoja (Musek 1993: 153 - 171) in jo preko poslanstva in strategije pripeljalo do realizacije nalog na operativni ravni.

V petem koraku je podjetje Presek v oblikovanje normativnega okvira organizacije pritegnilo partnerje iz zunanjega okolja (korporativne in individualne stranke). S tem korakom je podjetje z metodo vključevanja začelo vplivati in aktivno spreminjati tudi zunanje okolje.

#### **5.4. VKLJUČEVANJE IN SODELOVANJE SKOZI OBLIKOVANJE VREDNOTNEGA OKVIRA**

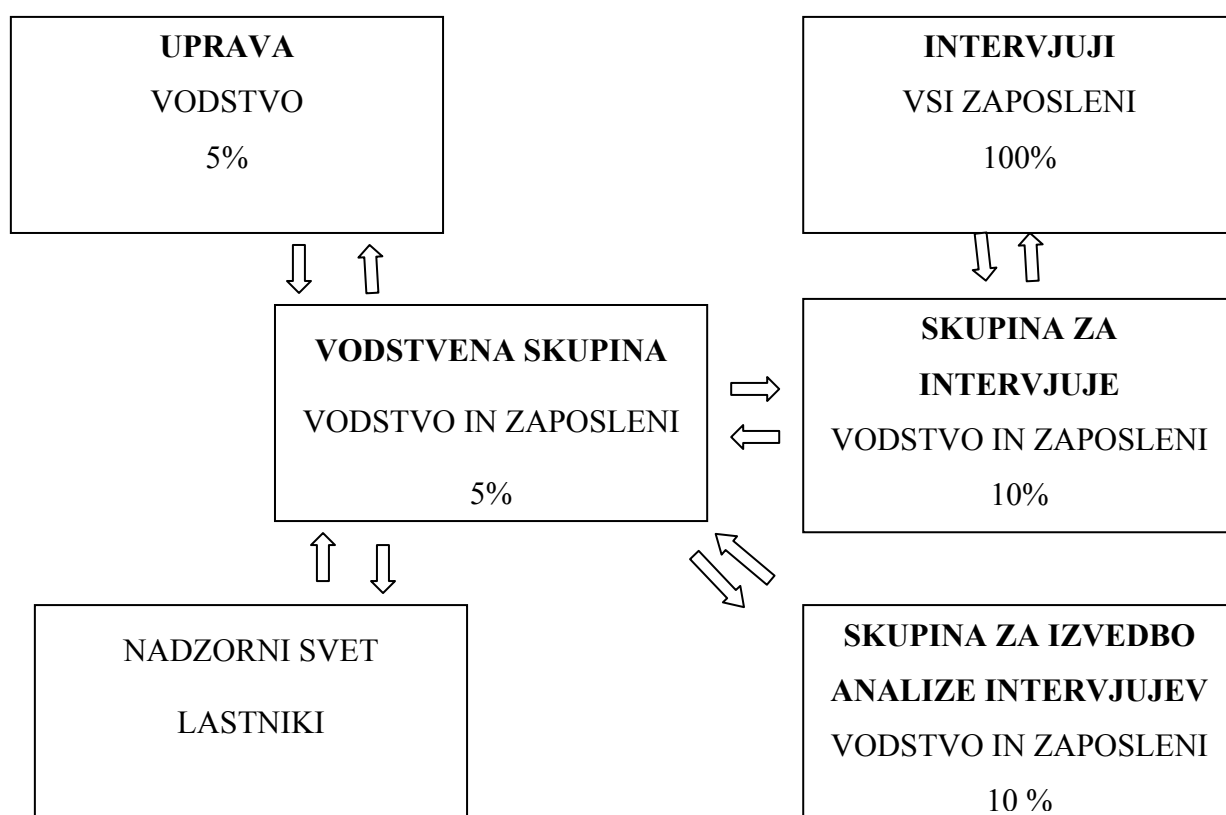
Z metodo opredeljevanja vrednot »od spodaj navzgor« je podjetje Presek sodelavcem omogočilo, da izrazijo svoje mnenje o tem kakšen standard (Ule 1997: 297) obnašanja, komunikacije in odločanja je tisti za katerega menijo, da mu bo prinesel dolgoročno uspešnost. Proces je zahteval natančno pripravo in izdelavo načrta aktivnosti na strani skrbnikov procesa (kadrovski oddelek), jasnost komuniciranja načrta, usklajevanje, motiviranje sodelavcev in spremljanje izvedbe načrta. Proces so izvajale tri glavne skupine, in sicer **vodstvena skupina**, **skupina za intervjuje** in **skupina za izvedbo analize intervjujev**. Skupine so imele vsaka zase natančno določene naloge in cilje.

Vodstvena skupina je bila sestavljena iz dvanajstih sodelavcev iz različnih poslovnih področij in hierarhičnih nivojev podjetja Presek. Njihova ključna naloga je bila priprava natančno in sistematično izdelanega vprašalnika za izvedbo strukturiranih intervjujev na temo vrednot (Ester in drugi 1994: 23 in 35.) ter priprava skupine za intervjuje, katere naloga je bila izvedba intervjujev z vsemi zaposlenimi v Preseku.

Skupino za intervjuje je sestavljalo 25 sodelavcev, ki so zapisali odgovore sodelavcev in povzeli ključna sporočila, ki so jih dajali intervjuvanci. V zadnjem koraku je nastopila skupina 30 sodelavcev, ki je opravila analizo intervjujev, na podlagi katere so identificirali šest najpomembnejših skupnih vrednot podjetja Presek, izluščili t.i. dobre zgodbe Preseka, ki so jih med pogovorom zaupali zaposleni in slogan, ki je bil rdeča nit procesa vključevanja. Slika 5.4.1. prikazuje razmerja prenosa moči, komunikacije ter delež zaposlenih udeleženih v posameznih skupinah.

**Uprava** je proces oblikovanja Vizije podjetja zaupala vodstveni skupini, kar je odlikavalo praktično uveljavitev znanj in tehnik pridobljenih v predhodnih korakih s strani uprave. Ta korak prikazuje tudi uporabo metode izkustvenega učenja (Marentič – Požarnik 2000, 124), ki se uporabljala skozi celoten proces vključevanja, ter kako višja raven kognitivnega razvoja oziroma učenja v organizaciji omogoči preskok na višjo raven vedenja oziroma spremembe (Fiol in Lyles v Godnjavec 2002: 38-39).

Slika 5.41. Razmerja prenosa moči, komunikacije ter delež zaposlenih udeleženih v posameznih skupinah.



Vir: Avtor

**Vodstveno skupino** so poleg sodelavcev izvedbene ravni sestavljali tudi vodje druge in tretje ravni, ki so se udeležili predhodnih korakov vključevanja, v katerih so vodstvene ravni na ravni poslanstva in strategije že usklajevale svoje poglede. S tako sestavo skupine si je uprava zagotovila posreden vpliv na delo vodstvene skupine in s tem na celotni proces. Uprava je okrepila funkcijo voditeljstva (Kotter 2001) in preko razširitve dela (sodelavci izvedbene ravni so postali del vodstvene skupine) ter obogatitve dela (sodelavci so poleg nalog svojega poslovnega področja dobili še naloge vodenja projekta oblikovanja vizije podjetja) (Schermerhorn in drugi 2004: 127-129) povečala motivacijo članov vodstvene skupine tako za delo na projektu kot za izvajanje »rednih« nalog. Za izpeljavo naloge je bilo ključno, da je uprava poleg naloge in zaupanja na vodstveno skupino prenesla tudi del svoje formalne moči.

Z redno komunikacijo z vodstveno skupino, s tehniko pozitivnega poizvedovanja je uprava v celotnem času projekta izvajala voditeljski funkciji usmerjanja in motiviranja.

Vodstvena skupina je okvir procesa izbora skupnih vrednot sama dopolnila in preoblikovala strategijo in izvedbeni načrt projekta. Vodstvena ekipa je sama našla načine za predstavitev projekta ostalim sodelavcem in za motiviranje ostalih sodelavcev za sodelovanje v procesu. Pri motivaciji sodelavcev, da se pridružijo procesu, je pomagala mreža sodelavcev, ki se je stkala med udeleženci prvih dveh delavnic. Nekateri člani vodstvene skupine so imeli prvič možnost preko praktične izkušnje pridobivati znanja in veščine menedžmenta in voditeljstva. Presek je skozi proces zaznal potencial vodij, kar mu je omogočalo njihov nadaljnji razvoj in s tem tudi razvoj voditeljstva v podjetju (Kotter, 2001). Vodstvena ekipa je poleg samega procesa izbora vrednot vodila tudi člane skupine za izvedbo intervjujev in člane skupine za analizo intervjujev.

Poleg nalog menedžmenta in voditeljstva je vodstvena skupina izvajala tudi naloge internega prenosa znanj. Prenos znanj pa pomembno prispeva k organizacijskemu učenju (Illeris v Godnjavec 2002: 13-15 in Wenger 2000). Člani vodstvene ekipe so člane ekipe za intervjuje in člane ekipe za analizo intervjujev sami učili tehnik, ki so jih v nadaljevanju procesa uporabili.

Sodelavci v **skupini za izvedbo intervjujev** so na delavnici osvojili tehniko pozitivnega poizvedovanja, dobili so sliko o smislu in korakih celotnega procesa oblikovanja normativnega okvira, imeli možnost predlagati spremembo vprašalnika ter uskladitve predloga s člani vodstvene skupine. S pozitivnimi v aktivnost usmerjenimi vprašanji je komunikacija, ki se je vzpostavila v intervjuju, vplivala na kreiranje pozitivne skupne realnosti, hkrati pa je stekel tudi proces pogajanja o pomenih (Wenger v Godnjavec 2002: 58-61).

Sodelavci skupine za izvedbo intervjujev so imeli možnost izbire, katerih 10 sodelavcev bodo intervjuvali in iz katerih organizacijskih enot so. Določen je bil končni rok za oddajo intervjujev, znotraj tega okvira pa so si sami začrtali termine, v katerih bodo opravili intervjuje. Člani skupine so sami stopili v kontakt s sodelavci in se dogovorili za kraj intervjuja (v organizacijski enoti izvajalca intervjuja, v organizacijski enoti intervjuvanca, v poslovnih prostorih, v neformalnem okolju ...). Mnogi sodelavci so se srečali prvič in imeli priložnost za poglobljeno komunikacijo (okvirno trajanje pogovora »na štiri oči« je bilo eno uro), mnogi sodelavci so prvič vstopili v prostore druge organizacijske enote in o njej zvedeli kaj več od suhoparnih opisov v organizacijskih aktih, poročilih ali člankih v internem časopisu. Pomembno je bilo, da so v intervjujih sodelovali vsi sodelavci podjetja, da so imeli možnost predstaviti svoj pogled na skupno

realnost, da se je preko osebnega kontakta stkala mreža zaupanja in neformalnih povezav, kar je pripomoglo, da so intervjuvanci verjeli, da bo njihov pogled istovetno zapisan in vključen v nadaljnji proces.

Izvajalci intervjujev so intervjuvancem predstavili predhodne in nadaljnje korake procesa. S tem so utrdili svojo vlogo agentov sprememb in intervjuvancem omogočili, da aktivnost umestijo in osmislijo v širšem organizacijskem kontekstu. Vsak član vodstvene skupine je prevzel vodenje dveh do štirih izvajalcev intervjujev, ki jih je v procesu usmerjal in jim nudil pomoč in podporo.

Tudi na delavnici **skupine za analizo intervjujev** so člani vodstvene skupine udeležence naučili tehnike pozitivnega poizvedovanja, jim predstavili natančnejšo sliko o smislu in korakih celotnega procesa (kot udeleženci intervjujev so že imeli grobo sliko o procesu). Osrednji del delavnice je predstavljal proces interpretacije, povzemanja in pogajanj o pomenih intervjujev, iskanje skupnih imenovalcev oziroma rdeče niti intervjujev.

Še posebej pomembno je bilo, da je imel možnost vključitve v skupino za analizo intervjujev vsak zaposlen in da je bila horizontalno (sestavljali so jo sodelavci operativno izvedbene ravni in različnih vodstvenih ravni) in vertikalno (sestavljali so jo sodelavci različnih organizacijskih enot in poslovnih področji) heterogena. Možnost vključitve in reprezentativnost je dajala procesu pogajanja in kreiranja skupne realnosti ter rezultatu procesa večjo legitimnost in moč na eni strani ter kakovost in uporabnost na drugi.

Delo skupine za analizo intervjujev je bilo skoncentrirano na dva dni, kar je za vodstveno skupino in udeležence pomenilo še dodaten izziv in napor. Časa za predstavitev in trening tehnik je bilo malo. Možnosti za daljši razmislek in predelavo pridobljenih vsebin ter informacij praktično ni bilo. Vsak udeleženec delavnice je imel na voljo relativno malo časa, da je prebral deset vprašalnikov, poiskal njihove skupne poudarke, jih predstavil drugemu članu skupine in se z njim poenotil o skupnih poudarkih dvajsetih vprašalnikov (vsak udeleženec deset), ki so predstavljali dvajset sodelavcev Preseka. Odločanje članov te skupine je bremenila dilema o tem ali prav razumejo sporočila v intervjujih in kako jih verodostojno povzeti, še posebej kadar so stališča zastopana v intervjujih drugačna od njihovih osebnih stališč ali kadar so stališča v različnih intervjujih nasprotujoča.

S kaskadnim napredovanjem procesa pogajanj o pomenih na nivo večjih skupin je naraščala tudi napetost med predstavniki skupine za analizo. Udeleženci so se »borili« za

najpomembnejše pomene, ki so jih izluščili iz intervjujev na podlagi lastnih kognitivnih shem (Ule, 1997: 83), se »odpovedovali« manj pomembnim pomenom in sklepati zaveznitva zdaj z eno zdaj z drugo skupino udeležencev.

»Vrenje« je odsevalo motiviranost udeleženi, ki so v procesu videli smisel in hkrati odgovornost do ostalih sodelavcev podjetja, ki so jih zastopali. Vodstvena skupina je imela v tem delu pomembne vloge:

- pazila je, da se razmerja med udeleženi ne bi pregrela, kar bi v nadaljevanju lahko negativno vplivalo na medsebojno sodelovanje in sledenje skupnemu cilju;
- uravnoteževala je razpravo, tako da je s svojo močjo (referenčno, strokovno, formalno) pomagala komunikacijsko manj spretnim oziroma osebnostno bolj introvertiranim članom in
- skozi usmerjanje razprave zagotovila, da je tekla v okvirih, ki jih je dobila na predhodnih delavnicah s strani uprave in vodstva Preseka.

Rezultat intenzivnega dvodnevne delo je bil predlog vrednot (normativnega okvira) podjetja, simbolov (slik, predmetov, živali ...), ki so dodatno pripomogli h predstavi o vrednotah in slogan celotnega procesa. Metode vključevanja, deljene moči in relacijskega vodenja, ki so bile uporabljene v procesu, so omogočile višjo internalizacijo normativnega okvira, kot bi jo dosegli z vpeljevanjem vrednot »od zgoraj navzdol« s transakcijskega načinom vodenja.

Vzpostavitev zelenega normativnega okvira organizacije je dolgoročen in dolgotrajen proces, v katerem je opredelitev okvira šele prvi korak. Energija in razumevanje, ki sta se generirala z uporabo metode vključevanja sodelavcev, omogoča hitrejšo in lažjo internalizacijo normativnega okvira v naslednjih korakih.

Z vidika organizacijskega učenja in vodenja sprememb so udeleženci vodstvene skupine in skupine za analizo intervjujev dobili znanje in izkušnje o:

- poteku in zahtevnosti procesa pogajanj o skupnih pomenih;
- sodobnih komunikacijskih tehnikah;
- menedžerskih procesih in projektne delu (načrtovanja, upravljanja s časom in ostalimi viri ...);
- intenzivnem delu pod časovnim pritiskom;



- pomenu in moči mreže neformalnih povezav.

Znanja in veščine so udeleženci lahko prenesli v vsakodnevno delo, spremenili načine dela in s tem postali agenti organizacijske spremembe.

Po delavnici, na kateri so udeleženci izluščili vrednote podjetja, so člani vodstvene skupine na podlagi razprav z delavnice zapisali vedenja, ki predstavljajo posamezno vrednoto. Vrednote z opisi vedenj so predstavili **upravi** Preseka, ki je delo in rezultate ocenila za uspešne in izbrane vrednote potrdila.

Člani vodstvene skupine in uprave so vrednote in proces izbora predstavili **nadzornemu svetu** (predstavnikom lastnikov) in s tem povečali konsenz o vrednotah in njihovo legitimnost. Nadzorni svet je izbrane vrednote ocenil kot dobro izhodišče za doseganje organizacijskih ciljev, pohvalil metodo pristopa k spremembam v podjetju in sodelujoče v procesu pohvalil za dobro opravljeno delo.

Proces oblikovanja normativnega okvira z vključevanjem sodelavcev je trajal sedem mesecev, od tega sta bila dva »mrtva« meseca letnih počitnic. Z vidika projektnega menedžmenta je bila s predstavitvijo vrednot nadzornemu svetu zaključena projektna faza oblikovanja normativnega okvira podjetja in rezultati izročeni v uporabo vodstvu in zaposlenim podjetja. Razbitje daljšega procesa na več faz in potrjevanje ter proslavljanje doseženih faznih ciljev je tudi v skladu s korakom procesa vodenja sprememb, načrtovanje in proslavljanje **kratkoročnih uspehov** (Kotter, 2007).

V naslednjem poglavju so opisane aktivnosti, s katerimi je Presek spodbujal krepitev dogovorjenega normativnega okvira in njegovo udejanjanje v praksi.

## 5.5. UDEJANJANJE DOGOVORJENEGA NORMATIVNEGA OKVIRA

Po uspešnem zaključku projekta je uprava člane vodstvene skupine povabila, da nadaljujejo s svojim delom in pripravijo predlog nadaljnjih aktivnosti za podporo uveljavitve vrednot v poslovni praksi. Predlagan program aktivnosti je zajemal:

- **promocijske aktivnosti** (članki v internem časopisu, plakati, razstave, družabni dogodki, dobre zgodbe, naj sodelavec ...);
- **vpeljava v menedžerska orodja in orodja vodenja** (letni načrt, letno poročilo, strategija, razvojni in ocenjevalni pogovori, sistem nagrajevanja in napredovanja ...);

- **vključevanje zunanjega okolja** (dan podjetja Presek, izdelava vizualne podobe z vključitvijo Akademije za likovno umetnost in oblikovanje, delavnice z zunanjimi partnerji, letno poročilo, letni načrt ...).

Sodelavce so pritegnili k sodelovanju v različnih **družabno promocijskih aktivnostih**, s katerimi so na prijeten in nevsiljiv način nekajkrat letno spodbujali k razmisleku o vrednotah podjetja. Po potrditvi na upravi so vrednote objavili v internem časopisu in intranetu skupaj z opisom procesa izbora. Vodstvena skupina je objavila izbor dobrih zgodb, ki so ponazarjale izbrane vrednote, sodelavce pozvala, da glasujejo za najboljšo zgodbo, avtorje najboljših zgodbe pa je uprava nagradila s simbolično nagrado na novoletni zabavi. Pol leta kasneje so bili sodelavci ponovno povabljeni, da oddajo prispevke povezane s pozitivnimi izkušnjami in vrednotami podjetja. Nagrada za najboljše prispevke je bil skupinski izlet. Druga aktivnost je bilo glasovanje za naj sodelavca podjetja Presek, ki je s svojim ravnanjem simboliziral eno ali več vrednot podjetja.

Družabno promocijske aktivnosti uveljavljanja vrednot so v podjetju Presek nadgradili z vključitvijo v **menedžerska orodja in orodja vodenja**. Izbrane vrednote so postale del razvojnih in ocenjevalnih pogovorov. V procesu razvojnih pogovorov so se sodelavci z vodji dogovorili o nalogah in načrtih za naslednje leto, uskladili karierna pričakovanja in pripravili načrt svojega osebnega razvoja. Del pogovora je tekel tudi o tem, kako sodelavec s svojim vedenjem udejanja vrednote Preseka ter o razvojnih korakih sodelavca, s katerimi bo okrepili vedenje v smeri udejanjanja vrednot podjetja. Ocenjevalni pogovori so vsebovali pregled realizacije dogovorjenih nalog, realizacije načrtovanih razvojnih korakov ter ponovno skladnost ravnanja sodelavca z vrednotami podjetja. Razvojni pogovor je bil izhodišče za presojo o napredovanju sodelavcev, ki je imelo tudi finančni učinek. Ravnanje sodelavcev v skladu z vrednotami podjetja je bilo tako povezano tudi z orodjem **nagrajevanja in napredovanja**.

Z razvojnimi in ocenjevalnimi pogovori je podjetje Presek povežalo vrednote s cilji podjetja. S povezavo vrednot s sistemom nagrajevanja pa so, če se naslonimo na skupino **motivacijskih teorij okrepitve**, okrepili vedenje sodelavcev v skladu z vrednotami podjetja. Po ERG teoriji sodi vplivanje z denarnim nagrajevanjem v skupino E (eksistenčnega nivoja potreb). Napredovanje je bilo v variabilnem delu plače (sodelavec ga je lahko tudi izgubil, če svojega vedenja v skladu z vrednotami ni »potrjeval«), zato ga na podlagi dvofaktorske motivacijske teorije umestimo med motivatorje.

Ena od izbranih vrednot podjetja Presek je bila povezana z rastjo, razvojem in izobraževanjem. Za krepitev te vrednote je uprava podjetja k sodelovanju povabila novo skupino, ki je obsegala novih 10% vseh zaposlenih. Skupina je za svoje delo uporabljala metode vključevanja sodelavcev opisane v predhodnih poglavjih. Rezultat njenega dela je bil podrobneje opredeljen vrednotni okvir na področju rasti, razvoja in izobraževanja, člani skupine so se usposobili za mentorje in »coache« v podjetju ter pripravili enodnevno izobraževalno srečanje vseh zaposlenih. Na izobraževalnem srečanju so aktualne teme povezane z uspešnim delom in razvojem podjetja podajali člani skupine. S temi aktivnostmi je Presek temelj, ki so ga predstavljale vrednote, nadgradil s **konkretnimi strateškimi aktivnostmi** in okrepil **povezano in v isto smer usmerjeno delovanje vizije, poslanstva in strategije** (Collins in Porras: 66-69).

Rezultat procesa izbora vrednot je bil predlog simbolov, ki so jih ponazarjali. Vodstvena skupina se je po razmisleku odločila, da v procesu oblikovanja simbolov naredi korak nazaj za ceno večje kakovosti v prihodnosti. Za kreiranje vizualne upodobitve simbolov vrednot so stopili v kontakt z Akademijo za likovno umetnost in oblikovanje, kjer so študentje drugih in tretjih letnikov pripravili 22 predlogov serij podob izbranih vrednot. Člani vodstvene skupine so študentom predstavili potek in namen projekta, opisali izbrane vrednote ter načine s katerimi so želeli podkrepiti uveljavitev vrednot preko vizualne komunikacije. Vodstvena skupina je izvedla širši izbor osmih rešitev in jih predstavila sodelavcem na razstavi in intranetu. Sodelavci so glasovali za najboljšo vizualno rešitev, nato pa je vodstvena skupina z upravo na podlagi predlogov sodelavcev sprejela končno rešitev. Izbrano rešitev so natisnili na plakate, uporabili pri oblikovanju spletne strani ter letnega poročila.

Sodelavci so vrednote podjetja predstavili tudi v sklopu aktivnosti poimenovanih »Dnevi podjetja Presek«. Aktivnosti so obsegale delavnice za otroke, predstavitev podjetja študentom, Kostanjev piknik na katerem so se družili poslovni partnerji in stranke podjetja Presek, športni dan za okoliške prebivalce ter srečanja s potopisnimi predavanji. Cilj aktivnosti je bila predstavitev podjetja poslovnemu okolju (poslovnim partnerjem in strankam) v luči vrednot (kdo smo v podjetju Presek in za čem stojimo) in s tem dopolni in okrepi svojo prepoznavnost preko blagovne znamke in produktov.

Presek je poslovne partnerje aktivno vključil v razpravo o svojih vrednotah. S podobno metodo kot je vključil svoje sodelavce, se je obrnil na 200 poslovnih partnerjev z vprašanjem, kako oni vidijo vrednote podjetja. Poslovni partnerji so bili po intervjujih, ki

so jih izvedli zaposleni podjetja Presek, povabljeni na dvodnevno delavnico, na kateri je 15 predstavnikov poslovnih partnerjev s 15 sodelavci podjetja Presek analiziralo vprašalnike in delilo poglede na vrednote in odsev vrednot v poslovni praksi. V to aktivnost je bilo aktivno vključenih novih 20% zaposlenih podjetja.

Podjetje Presek je z razširitvijo procesa vključevanja na zunanje okolje postopoma pripeljalo sodelavce, da so od zaznave spremembe na začetku procesa preko vključenosti v spremembo sami postali generatorji sprememb v okolju. Z vidika organizacijskega učenja so sodelavci, ki pri vsakdanjem delu ne prihajajo v stik s poslovnimi partnerji, imeli priložnost spoznati drugo področje dela. Sodelavci, ki imajo stik s poslovnimi partnerji pri svojem delu, pa so spoznali nove metode »mreženja« in okrepili svojo mrežo.

Z aktivnostmi opisanimi v tem poglavju so se vrednote (vizija) podjetja utrjevale v poslovni praksi. Aktivnosti so zajemale eksplicitno navajanje (objava vrednot na intranetu), implicitno navajanje (pisanje »dobrih zgodb« in izbor »naj sodelavca«). Ključno pa je bilo sledenje modelom, ki imajo v prenosu socialnih norm daleč najmočnejši vpliv. Vpliv se večja z vzpenjanjem po formalni hierarhični lestvici, ki vodjem krepiti formalno in informacijsko moč. Razširitev metode na druga področja delovanja prikazuje, kako v skupini poteka socialna okužba (Ule 1997: 302) z dobrimi praksami. Ker ima podjetje poleg socialne tudi ekonomsko funkcijo, so uveljavljanje dogovorjenih norm v Preseku podkrepili s formalizacijo in instrumentalizacijo skozi menedžerska orodja in orodja vodenja (Ule 1997: 300 in Schermerhorn in drugi 2004: 98).

Aktivnosti v tem poglavju razvrstimo na vidik vodenja sprememb, v korak zamrzovanja oziroma v korake komunikacije, opolnomočenaja, kratkoročnih uspehov, konsolidacije napredka in institalizacije. (Lewin v Schermerhorn in drugi 2004: 328-329, Kotter 2007)

## **5.6. REZULTATI METODE VKLJUČEVANJA**

Skozi poslovni primer smo komentirali potek dogodkov v podjetju Presek v luči teoretskega okvira predstavljenega v poglavju Študije in modeli. V tem poglavju povzemamo glavne rezultate, ki jih je prinesla uporaba metode vključevanja:

1. motivacija za doseganje skupnih ciljev podjetja se je povečala;

2. cilji sodelavcev in organizacije so postali bolj jasni in bolj skladni. Usklajenost na ravni normativnega okvira je povečala konsistentnost podjetja na eni strani in uspešnost, samostojnost ter odzivnost sodelavcev na drugi strani;
3. povečanje zaupanja;
4. razvoj obstoječih in bodočih vodij na področjih menedžmenta, voditeljstva in upravljanja sprememb;
5. sprememba v načinu dela, ki je generirala nove spremembe v smeri stabilne rasti podjetja Presek;
6. izboljšanje organizacijske klime in uspešnosti.

### **5.6.1. POVEČANJE MOTIVACIJSKEGA POTENCIALA SODELAVCEV**

Z vključevanjem sodelavcev je podjetje Presek dvignilo njihov motivacijski potencial. Po Alderferjevi **ERG teoriji** so z metodo vključevanja omogočili sodelavcem, da spoznajo in stopijo v stik z ostalimi sodelavci, s katerimi so tvorili nove relacije, da se uveljavijo ter pridobijo priznanje in si ustvarijo statusa ter tako vplivali na motivacijsko komponento »povezanosti«. Skozi proces so udeleženci pridobili možnost za svojo rast s pridobivanjem novih znanj in veščin, kar je motivacijski potencial dvigovalo skozi komponento »rasti«.

Po McClellandovi **teoriji pridobljenih potreb** so sodelavcem z vključevanjem omogočili, da so svoje potrebe realizirali preko doseganja ciljev znotraj posameznih korakov procesa. Sodelavci so zadovoljevali potrebe po pripadnosti skupinam, ki so se tvorile v procesu in podjetju. Z možnostjo da izrazijo svoje misli, da soodločajo in vplivajo, se je povečala formalna moč sodelavcev, skozi proces učenja in stikane mreže stikov pa se je povečala tudi njihova referenčna moč. Vsi ti faktorji so pripomogli k zadovoljitvi potreb po moči in povečali motivacijo za doseganje.

Po Herzbergovi **dvofaktorski motivacijski teoriji** so v Preseku pozitivno vplivali na higienike preko izboljšanih odnosov z vrstniki in predpostavljenimi ter pridobljenim statusom, in na motivatorje preko dosežkov, priznanja dela kot takega (preko sodelovanja v procesu so sodelavci spoznali širši kontekst dela), večje odgovornosti, izboljšanju v načinu vodenja in osebno rastjo.

Po Hackman in Oldmanu se je motivacijski potencial sodelavcev dvignil, ker se je z uporabo metode vključevanja povečala raznolikost veščin, identifikacija z nalogo, pomembnost naloge in avtonomijo. (Schermerhorn in drugi 2004: 130)

S procesom vključevanja so omogočili, da so sodelavci uporabili širši nabor veščin in talentov, kot so jih uporabili sicer pri svojem delu. Nekateri nikoli niso vodili sodelavcev, drugi pri svojem delu nikoli prej niso organizirali sestanka in vodili pogovora z drugim sodelavcem, tretji spet niso nikoli organizirali in službeno potovali (**raznolikost veščin**). Skupine so imele zaokrožene celote nalog, ki so imele vsaka svoj viden rezultat (pripravljen vprašalnik, opravljeni intervjuji, selekcionirane vrednote, plakati vrednot in majice ...). Vsaki skupini je bil predstavljen tudi celoten proces, kaj so delale prejšnje skupine, kaj bo naredila naslednja skupina. **Identiteta naloge** se je povečevala s članki v internem časopisu in na intranetu. V izobraževalnem delu procesa so okrepili zavedanje o **pomembnosti naloge**, predstavili so osnovne koncepte delovanja posameznika in skupine in na praktičen način prikazali možnosti uporabe le-teh pri vsakodnevnem delu in njihov vpliv na povečevanje individualne uspešnosti in uspešnosti organizacije. Proces vključevanja je zagotavljal **avtonomijo sodelavcev**. Vsaka skupina je imela možnost, da modificira in predlagan proces, skupina za intervjuje si je sama načrtovala ure intervjujev, določen je bil le končni rok, vsak vodja je uporabil svoj način za vodenje svoje skupine, vodstvena ekipa je sama predlagala model nagrajevanja, vrsto nagrad in prejemnike najuspešnejših udeležencev v procesu.

Proces vključevanja, ki so ga uporabili v podjetju Presek je **povečeval privlačnost** podjetja za sodelavce ne glede na to, kateri kombinaciji **vrednostnih tipov** pripadajo: hedonskemu, potenčnemu, moralnemu ali vrednotam izpolnitve. Tistim, ki so imeli bolj poudarjene hedonske vrednote, je bil proces privlačen zaradi svoje vznemirljivosti, ker se je delovni dan odvijal na drugačen, zabaven in družaben način. Druge, katerih vrednostna orientacija je bila poudarjena na demokratičnem področju, je proces privlačil zaradi svobode izbire, jo omogočal zaradi enakosti in enakih možnosti vseh v procesu. (Musek 1993: 153 - 171)

### **5.6.2. JASNOST, USKLAJENOST IN RAZUMEVANJE CILJEV NA VSEH NIVOJIH**

Vsak sodelavec je imel enako možnost sodelovanja v procesu in tudi najbolj pasivni sodelavci so sodelovali (v proces so bili vključeni vsi sodelavci). Podjetje je ustvarilo

okolje za organizacijsko učenje v okviru katerega se je oblikovala skupnost praks, v njej pa so stekli procesi oblikovanja delovne **identitete, socializacije in pogajanja o pomenih**. Proces je zagotavljal jasnejšo sliko o pomenih pri vseh članih skupnosti. Skupnost se je krepila skozi skupno pobudo (aktivnost v katero so bili vključeni vsi), vzajemno angažiranost (tvorjenje in vzdrževanje odnosov v skupnosti) in skupni nabor (skozi zgodbe, koncepte in metafore) (Wenger v Godnjavec 2002: 58-61).

Usklajevanje ciljev organizacije in posameznika je potekalo na različnih hierarhičnih ravneh sodelavcev in o različnih poslovnih vsebinah. Največjo moč je imel korak, v katerem so sodelavci podjetja Presek soodločali, oziroma se pogajali o pomenih **vrednot podjetja**. S tem korakom so **soodločali o bistvu podjetja o njegovi viziji**.

Vrednostni okvir se pri posamezniku ali skupnosti izgrajuje skozi zgodovino, zato **zagotavlja stabilnost** in ima **veliko privlačno moč**, od katere je dolgoročno odvisna vsaka aktivnost posameznika ali organizacije. Z vrednostnim okvirom so določili polje znotraj katerega morajo biti postavljeni ostali gradniki in aktivnosti organizacije, da bodo generirali maksimalno uspešnost sodelavca in organizacije. Aktivnost, ki je postavljena zunaj tega okvira, lahko pripelje do cilja, vendar zahteva več vložka, ker se del napora porabi za premagovanje močne sile privlačnosti vrednostnega okvira (Musek 1993: 153 – 171 in Ule 1997).

Sodelavcem je vrednostni okvir omogočil večjo **samozavest in samostojnost v delovanju ter povečal njihovo odzivnost**. Znotraj svojega potenciala in dogovorjenega vrednostnega okvira so lahko sestavljali in izbirali tiste aktivnosti s katerimi najlažje in najhitreje pridejo do cilja. Če je odločitev ali aktivnost sodelavca v okviru preglednega in jasnega nabora vrednot, z večjo gotovostjo ve, da ravna tudi v skladu z nepregledno množico organizacijskih postopkov in pravil nižjih organizacijskih ravni ter pričakovanji nadrejenega. (Ule 1997: 297-298)

Odločitev za nadgradnjo procesa vključevanja z **vključitvijo vrednot v orodja za vodenje** kot so razvojni in ocenjevalni pogovori ter sistem nagrajevanja, lahko podkrepimo z Vroomovo **teorijo pričakovanj**, po kateri se motivacija za aktivnost znotraj dogovorjenega okvira poveča z faktorjem instrumentalnosti. (Alderfer v Schermerhorn in drugi 2004: 94)

Z dogovorom o vrednotnem okviru se je **zmanjšala negotovost**, ki jo prinaša informativni vpliv. V hitro spreminjajočem kompleksnem okolju so informacije večkrat

nezanesljive, ambivalentne, nasprotujoče si ali pa jih sploh ni na voljo v času odločitve. Dogovor o vrednotnem okviru je **zmanjšal možnost konfliktov** na osebni ravni in s tem spopadov za premoč v skupini. (Ule 1997: 297-298)

### **5.6.3. POVEČANJE ZAUPANJA**

Z metodo vključevanja so v podjetju Presek povečali medosebno zaupanje in zgostili vezi med sodelavci. S tem so spodbudili večje število in globlje transakcije. Z uveljavljanjem vrednotnega okvira se je povečevalo institucionalno zaupanje. Sodelavci so verjeli, da jih bo podjetje Presek zaščitilo, če bi bil prekršen okvir dogovorjenih vrednot. Povečanje institucionalnega zaupanja je povečevalo vstop in tvorjenje vezi z novimi zunanjimi deležniki (iskalci zaposlitve, poslovni partnerji ...). (Rus in Iglič 2005)

### **5.6.4. RAZVOJ SODELAVCEV NA PODROČJU MENEDŽMENTA, VODITELJSTVA IN UPRAVLJANJA SPREMEMB**

Faktor dolgoročne stabilnosti podjetja je tudi njegova sposobnost generiranja sprememb ali odzivanja na spremembe. Hitrost in moč odziva na spremembo je odvisna tudi od potenciala, ki ga ima podjetje za organizacijsko učenje. Nosilci organizacijskega učenja in agenti sprememb pa so sodelavci organizacije.

Podjetje Presek je z metodo vključevanja omogočilo sodelavcem, da se na **sistematičen usmerjen način razvijejo** na področjih organizacije, projektnega dela, menedžmenta komunikacije, voditeljstva in upravljanja sprememb. Preko organizacijskega učenja je podjetje **dvigovalo** svoj **potencial za spremembo** (Fiol in Lyles v Godnjavec 2002: 38-39). V izobraževanje je bilo skozi različne faze vključenih 74% sodelavcev, od tega v "osnovni program" 41% in v "razširjen" program 33% sodelavcev.

Z vidika spremembe je še posebej pomembna detekcija in razvoj potencialnih vodij ter razvoj obstoječih vodij na področju **voditeljstva in upravljanja sprememb** (Kotter 2001). Nosilci sprememb so vodje. Več kot je kakovostnih vodij, večja, hitrejša in kakovostnejša je sprememba v podjetju.

### **5.6.5. GENERIRANJE NOVIH SPREMEMB V SMERI STABILNE RASTI**

Vpeljava tehnik, ki so jih v podjetju Presek skozi razvoj sodelavcev pripeljali v poslovno prakso, je pripeljala do spremenjenih načinov dela tudi na ostalih področjih. Vpeljava



metode vključevanja ni bila samo enkratna sprememba, ampak sprememba v načinu dela, ki je sama po sebi generirala nove spremembe, le te pa so podjetju pripomogle k njegovi stabilni rasti.

#### **5.6.6. IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN USPEŠNOSTI**

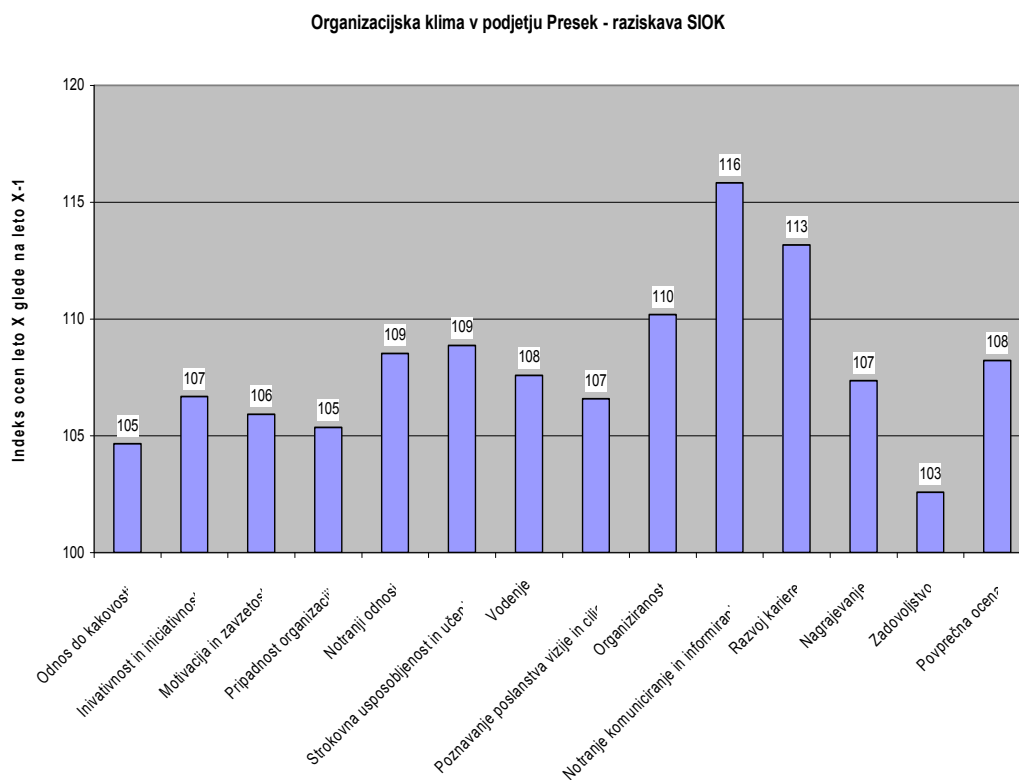
Podjetje Presek je pet mesecev po začetku procesa vključevanja prvič izvedlo merjenje organizacijske klime po metodologiji SIOK. Drugo merjenje je podjetje izvedlo leto kasneje, mesec za tem, ko je vodstvo potrdilo dogovorjen skupni vrednotni okvir Preseka (Biro Praksis 2005 in 2006.). Slika 5.6.6.1. prikazuje indeks ocen dimenzij organizacijske klime med dvema merjenjema. Skupna **ocena organizacijske klime se je povišala za 8 odstotnih točk, izboljšale so se ocene vseh dimenzij** organizacijske klime, najbolj pa so k dvigu skupne ocene pripomogle višje ocene dimenzij:

1. notranje komuniciranje in informiranje (povišanje za 16 odstotnih točk);
2. razvoj kariere (povišanje za 13 odstotnih točk);
3. organiziranost (povišanje za 10 odstotnih točk);
4. notranji odnosi (povišanje za 9 odstotnih točk);
5. strokovna usposobljenost in učenje (povišanje za 9 odstotnih točk) ter
6. vodenje (povečanje za 8 odstotnih točk).

Rezultati merjenja organizacijske klime so še dodatno potrdili pozitivne učinke uporabe metode vključevanja predstavljene skozi poslovni primer. Pri interpretaciji rezultatov pa moramo biti na tem mestu nekoliko zadržani. Med obema merjenjema so v podjetju tekle tudi **druge aktivnosti** s področja upravljanja človeških virov, organizacijske spremembe v notranjem okolju in spremembe zunanjega poslovnega okolja, ki so **dodatni faktorji, ki vplivajo na organizacijsko klimo.**

Vpeljava metode vključevanja je bila ena obsežnejših in močnejših aktivnosti Preseka med merjenjema, zato lahko sklepamo, da je imela metoda pomemben vpliv. Kako velik vpliv je imela, pa z uporabljenimi metodami merjenja ni mogoče pojasniti. Kot smo nakazali že v poglavju Vpliv vključevanja na rast organizacije, nam tudi odstranitev vpliva drugih faktorjev na organizacijsko klimo ne **more neposredno potrditi**, da je izboljšanje organizacijske klime izboljšalo **stabilno rast podjetja.**

Slika 5.6.61. Indeks ocen dimenzij organizacijske klime med dvema merjenjema



Poleg izboljšanja organizacijske klime so kazalci, ki nakazujejo rast podjetja Presek« še zadržanje tržnega deleža navkljub močni konkurenci na trgu, povečanje števila proizvodov in skrajšal čas razvoja novega produkta. Za statistično potrditev korelacije med uporabo metode vključevanja in stabilno rastjo podjetja Presek, bi potrebovali podatke za več različnih kazalcev (Becker in drugi 2001), s katerimi pa nismo razpolagali. **Na pozitiven vpliv metode vključevanja na stabilno rast podjetja sklepamo posredno** na podlagi drugih kvantitativnih empiričnih raziskav, kot so raziskave podjetja Hewitt (Hewitt 2008) ali Braina Beckerja s soavtorji (Becker in drugi, 2001).

## 6. SKLEPNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK

Organizacija obstaja toliko časa, dokler deluje v smeri doseganja strateških ciljev, oziroma jih v končni fazi tudi doseže. Organizacija to doseže z različnimi viri, ki so odvisni od ciljev, ki jim organizacija sledi. Skupni **vir** vseh organizacij **so** njeni **člani**, ki se v organizacije združujejo z namenom, da bi skozi tvorjenje vezi, interakcijo in sodelovanjem z drugimi člani **uresničevali svoje cilje in cilje organizacije**. V kontekstu sodelovanja za doseganje ciljev poimenujemo člane organizacije **sodelavci**. Sodelavci so nosilci kulture, znanj, veščin, sposobnosti in motivacijskih potencialov. Z vstopom v organizacijo sodelavci svoje vire dajo na razpolago organizaciji in ostalim sodelavcem, obenem pa dobijo tudi dostop do virov organizacije.

**Vključevanje sodelavcev** je metoda s katero organizacija gosti mrežo vezi med sodelavci in organizacijo ter med sodelavci. Načinov vključevanja sodelavcev je veliko, med bolj poznanimi sta vključevanje v odločanje in vključevanje v delitev rezultata.

Gostitev mreže vezi je v organizaciji pomembna za:

1. **Oblikovanje in prenos organizacijske kulture**. Organizacijska kultura je podstat organizacije, ki vpliva na vse ostale aktivnosti in procese v organizaciji. Organizacijsko kulturo sestavljajo **vrednote**, ki usmerjajo aktivnosti v organizaciji. Sodelavci se v organizaciji lahko menjajo, organizacijske kultura pa je medij, ki prenaša tradicijo in zgodovino. To daje organizaciji **trdnost in stabilnost**.
2. **Vzpostavitev in krepitev procesa identifikacije** sodelavcev z organizacijo. Preko identifikacije se krepí motivacijski potencial sodelavcev.
3. Oblikovanje, jasna **opredelitev** in čim bolj enoznačno **razumevanje skupnih ciljev**. Jasnost ciljev povečuje učinkovitost (manjšo porabo virov) pri njihovem doseganju. Uspešno doseganje ciljev pa povečuje motivacijski potencial.
4. Učinkovitejšo **izmenjavo znanj in veščin**. To povečuje inovativnost, **prilagodljivost** in **sposobnost spreminjanja** notranjega in zunanjega okolja.

5. **Krepitev zaupanja** med sodelavci ter organizacijo in med samimi sodelavci. Okrepljeno medosebno zaupanje zmanjšuje stroške transakcij med sodelavci in pogloblja sodelovanje med sodelavci, institucionalno zaupanje pa krepi željo po vstopu novih potencialnih sodelavcev in s tem zagotavlja organizaciji nove vire.

Organizacija ima **formalno** in **neformalno strukturo**, ki je bolj ali manj **hierarhična**. Sodelavci v organizaciji prevzemajo **različne** formalne in neformalne **vloge**. Ena izmed vlog je **vloga vodje**. Vezi so gradnik organizacije, zato so znanja, sposobnosti in veščine sodelavcev za vzpostavljanja in vzdrževanja vezi ključne za razvoj organizacije. Uspešno doseganje ciljev organizacije je močno odvisno od **kompetenc vodje za vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov** ter **vplivanje** z uporabo različnih konceptov in metod (vključevanja, moči, zaupanja ...), ki jih zaobjamemo s pojmom **voditeljstvo**.

Organizacija je **del okolja** in je od njega **soodvisna**. Okolje **se** neprestano **spreminja** in s tem vpliva na organizacijo, vendar pa tudi organizacija spreminja svoje okolje. Pozitivne učinke uporabe metode vključevanja na rast povečamo z njeno razširitvijo na **deležnike zunaj organizacije**. Obsto in rast organizacije sta odvisna od sposobnosti organizacije, da se prilagodi spremembam v okolju in da spremembe tudi sama generira. Tretja pomembna kompetenca vodje v okviru **voditeljstva** je, da **pomaga** sodelavcem **zaznati** spremembe in njihove aktivnosti **usmeri** v **prilagoditev** spremembi in/ali v **aktivno spreminjanje** okolja.

Voditelj deluje na več področjih, ki jih predstavljajo psihologija s kognitivnimi in motivacijskimi procesi, procesi v skupini, ki ju pokrivata socialna psihologija in sociologija organizacijskih struktur in procesov, ki jih pokrivajo teorije organizacije ter poslovnih ved. **Z metodo vključevanja si vodja olajša dostop do virov**, katerih nosilci so sodelavci, v obratni smeri pa tudi sodelavcem omogoči dostop do organizacijskih virov in njihovo izmenjavo.

Z metodo vključevanja posamezen sodelavec in organizacija uskladita skupne cilje. Z vzpostavitvijo recipročnih interakcij se tako oblikujeta **uspešen** posamezni **sodelavec** kot tudi **uspešna organizacija**. **Organizacija** sodelavcu z metodo vključevanja **poveča dostopnost do virov**, ga **podpira** pri doseganju njegovih ciljev in s tem vpliva na povečanje njegove uspešnosti. V nasprotni smeri pa da sodelavec organizaciji na razpolago svoje vire.

Pozitivne rezultate zgoraj opisanih odnosov med posameznikom in organizacijo ter vzpostavljenih odnosov znotraj skupin in med skupinami potrjujejo številne empirične študije tujih avtorjev, ki so bile predstavljene v teoretskih izhodiščih naloge. Tudi rezultati kvalitativne analize poslovnega primera podjetja Presek so potrdili izhodiščni hipotezi, da uporaba metod vključevanja sodelavcev v procese vodenja in upravljanja:

1. povečuje njihovo odzivnost in zavzetost za doseganje ciljev organizacije in
2. da zagotavlja/omogoča organizaciji stabilno rast.

## 7. LITERATURA IN VIRI

1. Akdere, Mesut. 2005. Appreciative Inquiry: A Field Study of Community Development. *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 18, No. 1, February 2005.
2. Antony J. Rucci, Steven P. Kirn and Richard T. Quin, ur. 1998: The Employee – Customer – Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*.
3. Becker E. Brian, Mark A. Huselid in Dave Ulrich, ur. 2001. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
4. Biro Praksis. 2006. SiOK - *Slovenska organizacijska klima, Skupna petletna konferenca, povzetek, Ljubljana*.
5. Biro Praksis. 2006. Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah – Podjetje Presek 2005.
6. Biro Praksis. 2007. Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah – Podjetje Presek 2006.
7. Collins, James C. in Jerry I. Porras. 1994. *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*: Harper Business.
8. Collins, James C. in Jerry I. Porras. 1996. Building Your Company s Vision. *Harvard Business Review*, 65-77.
9. Cooperrider, David L., in Diana Whitney. 1998. *Appreciative Inquiry: A Constructive Approach to Organization Development and Social Change*. Cleveland, OH. Lakeshore Publishing.
10. Denison, Daniel R. 1984. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 2, 5–22.
11. Denison Daniel R. in Spreitzer Gretchen M. 1991. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. In: Woodman RW, Pasmore WA, editors. *Research in organizational change and development*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press; str.1-21.

12. Denison, Daniel R. in Aneil K. Mishra, ur. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, March-april.
13. Ester Peter, Loek Halman in Ruud de Moor. 1994. *The Individualizing Society, Value Change in Europe and North America*. Tilburg University Press.
14. Godnjavec, Alenka. 2008. *Pogoji za organizacijsko učenje – magistrsko delo*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
15. Gregory, Brian T., Stanley G. Harris, Achilles A. Armenakis in Christopher L. Shook. 2009. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62, 637-679. Elsevier Inc.
16. Gulati, Ranjay. (1995). Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal* 38, 85-112.
17. Heifetz, A. Ronald in Donald L. Laurie: *The work of Leadership*. *Best of Harvard Business Review*: 134-141.
18. Hewitt Associates. 2008. *Best employers study Slovenia; 2008*; <http://was2.hewitt.com/bestemployers>.
19. Kotter, John P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*: 59 -67.
20. Kotter, John P. 2001. *What Leaders really do*. *Best of Harvard Business Review*: 85 -141.
21. Lane, Christel. 1998. *Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust v Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, 1-30. New York. Oxford University Press.
22. Marentič – Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. DZS Ljubljana.
23. Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana. Educy d.o.o.
24. Nadler, David A in Michael Tushman.1988. »Strategic Linking: Design Formal Coordination Mechanisms« v *Strategic Organization Design*. Scott, Foresman and Company.

25. Podjetje presek: Strateški razvojni program 2004-2008, 2004.
26. Podjetje presek: Poslovno poročilo 2005 in 2006, 2005 in 2006.
27. Powell, Walter W. 1996. Trust – Based Forms of Governance v R.M. Kramer in T.R. Tyler. Trust in Organizations. Froniteers of theory and Research, 51-67. Thousand Oaks, CA. Sage.
28. Quinn, Robert E. 1988. Beyond Rational Management. San Francisco. Josey-Bass.
29. Quinn, Robert E. in Gretchen M. Spreitzer. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and analysis of the impact of organizational culture on quality of life. V Woodman RW, PasmoreWA, editors. Research in organizational change and development, vol 5., 115–42 Greenwich (CT). JAI Press.
30. Pinchot, Gifford in Elizabeth Pinchot. 1996. The Intelligent organization: engaging the talent and initiative of everyone in the workplace. San Francisco: Berrett-Koehler.
31. Rus, Andrej. 2003. Spreminjajoča podoba organizacijskih populacij: od birokratske do mrežne organizacije. Manager + letnik.1 št. 1. Ljubljana. Častnik finance d.o.o.
32. Rus, Andrej in Hajdeja Igljic. 2005. Trust, Governance and Performance: The Role of Institution and Interpersonal Trust in SME Development. International Sociology; 20;371. SAGE Publications.
33. Rus, Andrej. 2006. Organizacija in okolje. Prosojnice s predavanj pri predmetu Sociološki vidiki upravljanja. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
34. Rus, Veljko. 1980. Positive and Negative Power: Thoughts on the Dialectics of Power. Organization Studies 1/1:3-19.
35. Schermerhorn, John R; JR., James G. Hunt, Richard N. Osborn, ur. 2004. Core Concepts of Organizatonal Behavior. Hoboken: John Wiley & Sons.
36. Scoot, W Richard. 2003. Organizations: Rational, Natural, and open Systems. Upper Saddle River. N.J. Prentice-Hall.



37. Schein, Edgar. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco. Jossey-Bass.
38. Senge, Peter M. 1990. The fifth discipline. The Art & Practice of learning Organization. London: Century Business.
39. Sims, Henry P. in Peter Lorenzi.1992. The new leadership paradigm: social Learning and cognition in organizations. Thousand Oaks, California: Sage publication.
40. Swieringa, Joop in Andre Wierdsma. 1992. Becoming a Learning Organization. Wokingham, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
41. Ule Nastran, Mirjana. 1997. Temelji socialne psihologije, druga dopolnjena izdaja. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
42. Wenger, Etienne. 2000. Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization articles Volume 7(2).
43. Whiteley, Alma in Jervis Whitely. 2007. Core Values and Organizational Change, Theory and Practice. World Scientific Publishing.
44. Williamson, Oliver E. 1985. The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York. Free Press.