



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik II, številka 1, februar 2010

Kazalo

3 Uvodnik

Jure Kovač

Strokovno-raziskovalni prispevki

4 Model centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu

Matjaž Knez

14 Uspešno premagovanje stresa – izziv sodobnega managementa

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven

22 Poslanstvo kot osnova za uvajanje sprememb v podjetju v času kriznih razmer – primer globalnega podjetja Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Razmišljanja

28 Ob iskanju smeri razvoja našega družbeno-ekonomskega sistema: Kakšno upravljanje ob ravnateljevanju potrebujemo?

Miran Mihelčič

34 Kriza od leta 2008 je kriza enostranskega inoviranja: Izbrani problem in vidik obravnave

Matjaž Mulej

Informacije

39 Mednarodna konferenca in domači posvet

Povzetki - Abstracts

Uvodnik

Večina managerjev v pridobitnih organizacijah se v tem trenutku spoprijema z veliko negotovostjo glede prihodnjih gibanj v gospodarski dejavnosti. Res je, da se kažejo prvi znaki oživljanja gospodarske dejavnosti v razvitih gospodarskih okoljih, toda le ugibamo lahko, ali so to trajne ali samo začasne težnje. Ob pojavu finančne in pozneje gospodarske krize se je še enkrat pokazalo naše pomanjkljivo znanje na področju predvidevanja delovanja kompleksnih družbenih sistemov.

Pojav gospodarske krize je dodobra razgalil našo gospodarsko strukturo. Med strokovnjaki je že dalj časa prevladovalo mnenje, da naši izdelki in storitve ne dosegajo potrebne konkurenčnosti v mednarodnem okolju. Obsežne razprave, zastavljeni in izpeljani projekti krepitve konkurenčne sposobnosti našega gospodarstva so v preteklosti pogosto izzveneli v prazno. Tako lahko danes opazujemo, kako le posamezna podjetja, ki so izpeljala potrebne strukturne reforme, kljub krizi uspešno poslujejo. Preostala podjetja, ki so gradila svoj poslovni model na množičnosti, nizki dodani vrednosti, slabi tehnološki opremljenosti ter zanemarljivi inovativnosti, pa se srečujejo z veliki težavami in se obračajo po pomoč na državne ustanove. Ob tem je treba poudariti, da bi država s svojimi instrumenti lahko veliko več prispevala k razvoju bolj stimulativenega okolja za uspešnejšo izvedbo procesov prestrukturiranja kot sicer.

V tej številki revije *Izzivi managementu* smo zbrali prispevke, ki v posameznih segmentih prinašajo nova spoznanja s področja preoblikovanja organizacij k večjim konkurenčnim sposobnostim. Tako prispevek avtorja Matjaža Kneza z naslovom *Model centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem gozdu* vsebuje zanimiv prikaz racionalizacije stroškov na področju nabave v t. i. mrežnih organizacijah. Te so organizacijski koncept 21. stoletja in v našem okolju slabo razvite. V razvitem gospodarskem okolju lahko zasledimo, da so postale investicije države v gradnjo t. i. »infrastrukturo« za mrežno povezovanje

organizacij tako pomembne kot npr. investicije v cestno infrastrukturo. Pri nas so navedene spodbude popolnoma presahnila.

S pojavom gospodarske krize se je stopnja stresa, ki ga doživljajo zaposleni pri opravljanju vsakodnevnega dela, zelo povečala. Avtorici Simona Šarotar Žižek in Sonja Treven v svojem članku *Uspešno premagovanje stresa – izziv sodobnega managementa* podajata aplikativen prikaz orodij in načinov, s katerimi lahko managerji prispevajo k zmanjševanju stresa zaposlenih.

Brez večje internacionalizacije gospodarstva ne bomo dosegli povečanja konkurenčnosti. Zelo zanimiv in aktualen je prikaz izvedbe sprememb v globalnem podjetju avtorice Vesne Vodopivec z naslovom *Poslanstvo kot osnova za uvajanje sprememb v podjetju v času kriznih razmer – primer globalnega podjetja Scania CV AB*, v katerem avtorica poslanstvo podjetja izpostavi kot glavni element in izhodišče za prenavo procesov z namenom izboljšanja poslovanja podjetja.

Rubrika Razmišljanja vključuje dva prispevka, katerih vsebina senavezujenapoglobljenorazmišljanje o sami naravi našega družbeno-ekonomskega sistema. Prvi članek z naslovom *Ob iskanju smeri razvoja našega družbeno-ekonomskega sistema: Kakšno upravljanje ob ravnateljstvu potrebujemo?* avtorja Mirana Mihelčiča prinaša poglobljeno razmišljanje o temeljih družbeno-ekonomskih sistemov ter z njimi povezanimi oblikami upravljanja in ravnateljstva. Ob začetku sedanje gospodarske krize so se pojavile številne razprave o omejitvah družbeno-ekonomskih sistemov. Žal so tovrstne razprave zelo kmalu poniknile. Razmišljanje v okviru drugega prispevka, in sicer avtorja Matjaža Muleja, pa je usmerjeno v inovacije in inoviranje. Njegova temeljna teza je, da se mora potrošniška družba inovirati v varčevalno družbo in s tem postaviti nove temelje drugačni paradigmi sodobnega razvoja družbe.

Jure Kovač

Model centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu

Matjaž Knez

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko
e-pošta: matjaz.knez@fl.uni-mb.si

Povzetek

Vsako podjetje si zastavlja vprašanje, kako danes uspešno konkurirati in si zagotoviti ustrezne konkurenčne prednosti s ciljem uresničevanja trajnostnega razvoja in dolgoročne rentabilne rasti. Eden od mogočih odgovorov je mreženje organizacij ali oblikovanje grozdov kot mogoče oblike strateškega povezovanja gospodarskih in negospodarskih subjektov z namenom doseganja boljših pogajalskih izhodišč z dobavitelji, večje kupne moči, dostopa do novih tehnologij, novih distribucijskih kanalov in novih trgov. Ker postajajo nabavni postopki v verigi procesov zadovoljevanja potreb kupcev vedno bolj pomembni, če že ne ključni, so v prispevku predstavljeni vloga in pomen ter tudi sedanji položaj obvladovanja nabavne funkcije v TCS, na koncu pa še predlog zamisli centraliziranega modela nabave, s katerim bi podjetja do izbranih dobaviteljev na ravni TCS nastopala skupaj in dosegala večje koncentrirane obsege nabav ter s tem nižje cene ter boljše komercialne pogoje.

Ključne besede: slovenski orodjarski grozd, management nabave, model centralizirane nabave, konkurenčnost

1 Uvod

Slovenska podjetja se danes, na začetku 21. stoletja, spopadajo z vse močnejšo in neusmiljeno globalizacijo. Zaradi omejenega domačega trga in vse ostrejšje konkurence se ozirajo na globalne trge ter iščejo gospodarske koristi in prihranke v vseh segmentih poslovanja. Če so slovenska podjetja nekdanj vzdrževala konkurenčno prednost z nizko ceno delovne sile in materialov, se je sedaj ta prednost preselila na območje azijskih in vzhodnoevropskih držav. Podjetja so zato prisiljena, da svoje konkurenčne prednosti na novo prepoznajo in oblikujejo. V preteklosti¹ je bilo mogoče dodano vrednost podjetij in s tem povezano konkurenčnost ustvarjati in zagotavljati z inovativnostjo in izboljšavami na tehnološkem in razvojnem področju. S približevanjem podjetij tehnološko visoko razvitemu trgu pa se je danes potreba po ustvarjanju dodane vrednosti usmerila v bolj optimizirano načrtovanje procesov. Zaradi tega podjetja vedno večji pomen namenjajo tudi

organiziranju nabavnih procesov, ki lahko spodbujajo konkurenčne prednosti (Ramsay, 2001; Hunt, Davis 2008).

2 Pomen obvladovanja nabavne funkcije

Kakšno vlogo ima nabavna funkcija, na široko opisujeta Burt in Pinkerton (1996), ko opisujeta integrirani oskrbni sistem podjetja. Pri tem gre za široko zastavljeno nabavno funkcijo, v katero so horizontalno vključeni vsi pomembni členi oskrbnega procesa v podjetju, razvoj, prodaja, proizvodnja, tehnologija, kakovost, zaloge in finance, vsaka pa ima v tem procesu točno določeno vlogo.

Porter (van Welle, 2002) vlogo nabavne funkcije opisuje v verigi vrednosti. Veriga vrednosti je sestav osnovnih in pomožnih dejavnosti, s katerimi se ustvarja nova vrednost za podjetje – dobiček podjetja. Osnovne dejavnosti so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki, ki omogočajo predelavo vložka v končni izdelek, pomožne dejavnosti pa dopolnjujejo in omogočajo osnovne dejavnosti. Pomožne dejavnosti so lahko usmerjene k dopolnjevanju ene izmed osnovnih dejavnosti ali celotnega procesa. Nabavno funkcijo Porter uvršča med pomožne dejavnosti, ki dopolnjujejo in omogočajo celotni poslovni proces, zaradi različnega razumevanja pojma nabava pa jo imenuje oskrba. Na operativni ravni je

¹ Pomen sposobnosti podjetij, da se hitro odzovejo na spremembe, lahko razberemo tudi iz besed Billa Gatesa (2002), ki je v eni od svojih izjav dejal: "Osemdeseta leta so bila obdobje kakovosti, devetdeseta leta obdobje reinženiranja, sedanji čas pa je obdobje hitrosti. Torej, kako hitro se bodo podjetja sposobna prilagoditi spremembam."

vloga nabavne funkcije v verigi ustvarjanja vrednosti, da po ustreznih cenah, v določeni količini ustrezne kakovosti oskrbuje podjetja s surovinami, materiali in energijo ter tako zagotavlja stalnost proizvodne funkcije (Potočnik, 1997).

Učinkovita in uspešna nabavna funkcija pomeni za podjetje konkurenčno orodje (Johnson et al., 1998), s katerim pripomore k uspešnosti celotnega podjetja na različnih področjih. Nabavna funkcija izkorišča poslovne priložnosti in varuje podjetje pred nevarnostmi iz okolja, omogoča hitrejši razvoj in proizvodnjo gotovih izdelkov, predstavlja osnovno informacijsko bazo podjetja, zmanjšuje celotne stroške poslovanja podjetja ter prinaša dobičkonosen položaj v podjetju (Scheuing, 1989; Burt, Pinkerton, 1996).

Pomen nabavne funkcije in njen procesni značaj, ki dopolnjuje celotni poslovni proces podjetja, je razviden tudi v standardu vodenja kakovosti, ki vsako aktivnost v poslovanju in delovanju podjetij prikazuje procesno, medsebojno povezano z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju. Vsekakor pa mora biti nabavna funkcija usklajena s strategijo in cilji podjetja ter z vizijo vodstva. Koliko je nabavna funkcija vključena v management, je odvisno od notranje organizacije v podjetju in strateške usmerjenosti najvišjega vodstva. Vloga nabavne funkcije bi morala biti večja v panogah, ki imajo zelo materialno intenzivno proizvodnjo (Iršič, 1998). Pomena nabavne funkcije in obvladovanja oskrbnih verig se podjetja vse bolj zavedajo, a še vedno ne zadosti. Če se zaveda pomena učinkovitega obvladovanja oskrbnih verig za preživetje 90 odstotkov zahodnoevropskih podjetij, je med srednjeevropskimi takšnih le peščica (Cerjak, Teulings, Pekarek, 2003).

Tradicionalno obravnavanje nabave² kot nujnega zla in zanemarjanje celovitega obvladovanja nabavnih procesov predstavlja »milijardni grob« neizkoriščenih potencialov. Mednarodne analize namreč kažejo, da je ob uporabi sodobnih managerskih pristopov na področju obvladovanja nabavnih verig mogoče 13-odstotno izboljšanje dobičkonosnosti (Keršič, 2007). Glavni razlogi za neizkoriščenost nabavnih priložnosti so v prevladi funkcijske organiziranosti in enostranskem poudarjanju pomena posameznih poslovnih funkcij.

Da je celovit pristop k managementu nabavnih verig resnično potreben, kaže struktura stroškov v evropskih industrijskih podjetjih. Največji del končne cene izdelka namreč predstavljajo nabavljeni material in storitve. Če prištejemo k nabavni vrednosti tudi druge stroške

poslovanja z nabavno vsebino, ta delež mnogokrat presega 60 odstotkov (Keršič, 2007). Sčasoma so nabavi začeli vse bolj priznavati, da je to funkcija, ki prispeva k dobičku. Njen potencial se kaže na dva načina, in sicer z zniževanjem vseh neposrednih stroškov materiala, kar poveča neto dobiček (večji pritisk na trenutne dobavitelje, uvajanje novih dobaviteljev, iskanje nadomestnih materialov, vključevanje dobaviteljev v procese ipd.) ter s prizadevanjem za zmanjšanje angažiranih sredstev podjetja, kar dobro vpliva na koeficient obračanja sredstev v podjetju (zakup opreme namesto nakupa, zmanjševanje zaloga materiala na podlagi dogovorov z dobavitelji za dobavo »just in time«, boljše kakovost in optimalni plačilni roki). Nabava zato ni več samo nakup materiala. Izdelki in storitve, ki jih podjetja ponujajo, so razvojno že tako zahtevni, da odnosi z dobavitelji temeljijo na razvoju in inovacijah, pri čemer v podjetju pri nabavi ne deluje samo nabavni oddelek, temveč tudi drugi. Pri nabavi tako sodelujejo notranji in zunanji partnerji. Nabava danes poteka v mednarodnem okolju. Logistična študija, ki jo je A. T. Kearney izdelal skupaj z ELA (European Logistics Association), je pokazala, da se baze dobaviteljev selijo iz domačih okolij (Kranjec, 2008). Konec devetdesetih let so podjetja iz študije 55 % nabav izvedla na domačem trgu, 31 % v Zahodni Evropi in 14 % v drugih delih sveta. V letu 2003 pa so doma opravila le 43 % nabav, v Zahodni Evropi 29 %, drugod po svetu pa že 29 %. Najbolj se je nabava povečala v Aziji (s 5 na 13 %) ter v Vzhodni Evropi (z 2,5 na 9 %).

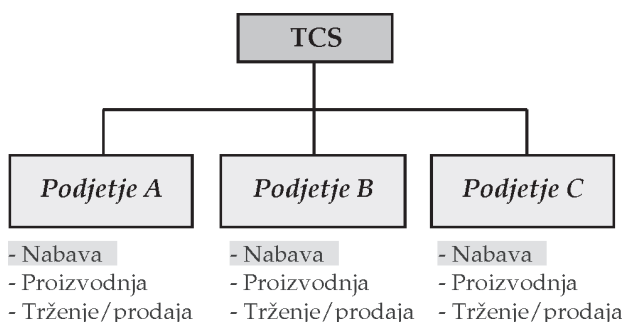
Danes je nabava v podjetju strateškega pomena, čemur je podrejena tudi njena organiziranost. Gre za funkcijo, ki je blizu najvišjemu vodstvu. Pri notnem podjetju nabavna dejavnost odgovarja za nakup materialov, storitev in investicijske opreme. Pri tem tesno sodeluje s preostalimi dejavnostmi v podjetju, sodelovanje z zunanjimi partnerji pa je odvisno od posameznega nabavljenega materiala in storitev. Pri tehnološko zahtevnih nabavnih izdelkih ali storitvah je pogosto močno razvojno sodelovanje z dobavitelji. Pri podjetjih z več poslovnimi enotami pa je treba upoštevati še ekonomijo obsega z vidika vrednosti in sinergije, ki so s tem povezane, ter učinkovitost nabavnega procesa.

Vedno bolj se uveljavlja centralno vodeni model nabave (Kranjec, 2008). Nabavne kategorije, ki so enake v vseh poslovnih enotah in pomenijo velik vrednostni obseg, se kupujejo centralno, decentraliziranim enotam pa je prepuščen nakup unikatnih kategorij in tistih, ki so bodisi vezane na lokalno okolje ali nižje vrednosti. Pri nabavi vse več podjetij zato ustvarja strateška partnerstva, s čimer dosega boljše nakupne pogoje.

2 Zelo veliko se je o nabavi govorilo s »prihodom« Španca dr. Ignacia Lopeza de Arriortua, ki se je leta 1987 kot vodja nabave pri General Motors Europe odpravil na »nabavno turo«. Trajalo je le nekaj tednov, a avtomobilski dobavitelji so se tega Baska bali skoraj tako kot hudič blagoslovljene vode. Da je hotel neki nabavnik videti njihove proizvodne naprave in učinkovitost njihovih proizvodnih procesov, je bilo za njim prvič. Toda Lopez je želel izboljšati poslovanje z vključitvijo vseh udeležencev v nabavni verigi, zato je želel videti, kako delujejo. Hkrati je prešel od regionalne usmerjenosti nabave do koncepta svetovnega nabavnega trga. Lopezovemu zgledu so kmalu sledili nabavniki drugih podjetij in panog (Keršič, 2007).

3 Organiziranost nabavne funkcije v Slovenskem orodjarskem grozdu³

V nadaljevanju prispevka bomo prikazali organiziranost nabavne funkcije pri podjetjih, članih TCS, katerim skupni imenovalec je, da je poslovna funkcija nabave organizirana v obliki samostojnih ali deloma samostojnih oddelkov ali služb znotraj posameznega podjetja. Če pogledamo z vidika TCS, poteka organizacija nabave surovin decentralizirano.



Slika 1: Decentralizirana organizacija nabave v TCS (Vir: Knez, 2008)

Prednosti decentralizirano organizirane nabave so (van Welle, 2002):

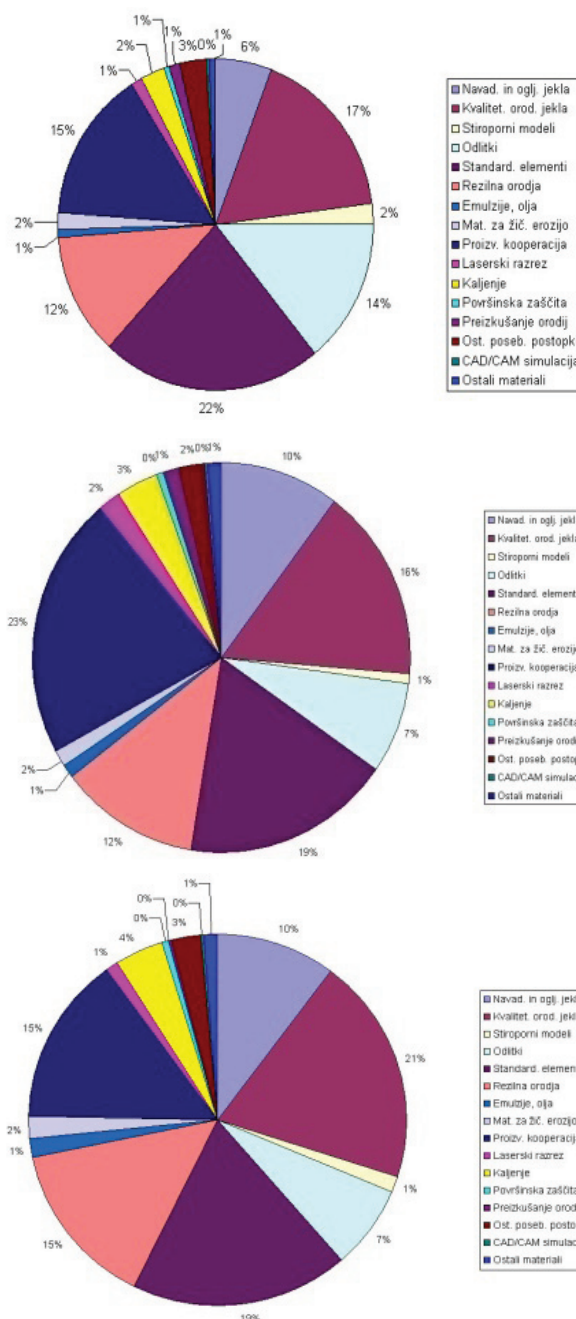
- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom,
- manj birokratski nabavni postopki,
- manjša potreba po notranji koordinaciji in
- neposredno komuniciranje z dobavitelji.

Največja pomanjkljivost tega načina organiziranja nabave v grozdu je, da se različna podjetja pogajajo z istimi dobavitelji o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. In če so dobaviteljeve zmogljivosti nezadostne, lahko podjetja delujejo celo kot medsebojni konkurenti. Tega se v TCS že dolgo zavedajo, zato že od leta 2002 razmišljajo o racionalizaciji stroškov v nabavi. Tako so na podlagi ankete, ki so jo izvedli med člani TCS, pridobili pomembne podatke⁴ o potrebah podjetij po

3 Slovenski orodjarski grozd (ang. TCS – Tool-making Cluster of Slovenia) – namen njegove ustanovitve je bil razviti in v prakso vpeljati poslovno sodelovanje z izbrano skupino podjetij in organizacij s ciljem testiranja in razvija osnove za nadaljnje širjenje sodelovanja na opredeljenih področjih skupnega poslovnega delovanja (Meža, 2002).

4 V letu 2003 so tako izvedli analize o nabavah vseh članic TCS za leto 2002 in obdobje od 1. do 6. 2003. S tem so pridobili podrobne podatke o nabavah, rabatih in plačilnih pogojih po posameznih materialih in dobaviteljih ter zbirne podatke na ravni TCS, ki predstavljajo osnovo za skupen nastop TCS do izbranih dobaviteljev. Skupne nabave podjetij TCS so v letu 2002 znašale 12,6 mio EUR, v obdobju od 1. do 6. 2003 pa 6,9 mio EUR. V strukturi nabav v obdobju od 1. do 6. 2003 na ravni TCS zavzemajo največji delež standardni elementi (19 %), kakovostna orodna jekla (15 %) in rezilna orodja (12

surovinah in storitvah, ki predstavljajo dobro osnovo za nadaljevanje aktivnosti na področju organiziranje skupne nabave strateških materialov pri skupnih strateških dobaviteljih, katere cilj bi bilo doseganje večjih zbirnih količin nabave, nižjih cen in boljših plačilnih pogojev, s tem pa znižanje stroškov izbranih materialov v podjetjih TCS.



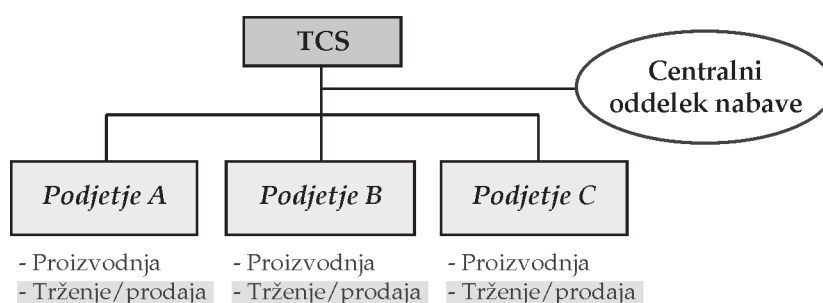
Slika 2: Struktura nabav po članih in posameznih materialih in storitvah v letu 2002, 2003 in 2004 (Vir: TCS, 2002/03/04)

%). Delež proizvodne kooperacije se je povečal od 15 % v letu 2002 na 21 % v obdobju od 1. do 6. 2003, kar kaže na povečano usmeritev podjetij TCS k "outsourcingu". Izvedli so tudi vprašalnik o načrtovanih nabavah v letu 2004 za najpomembnejše materiale in dobavitelje (6,1 mio EUR).

Iz prikazanega in navedenega sledi, da v TCS obstajajo baze podatkov nabavnih surovin, ki kažejo na to, da podjetja zelo velike količine enakih surovin nabavljajo pri istih dobaviteljih, vendar vsaka samostojno, kar pomeni za vsako podjetje enkratne in ob vsakem ponovnem naročilu ponovne stroške naročanja. Ideja, da bi nabavo strateško pomembnih surovin ali surovin, po katerih podjetja, člani TCS, pogosto in v večjih količinah povprašujejo, izvedli centralizirano, je predmet proučevanja prispevka.

4 Model centralizirane nabave

V primeru centralizirane nabave bi podjetja na ravni TCS lahko ustanovila skupni nabavni oddelek, ki bi vsa



Slika 3: Mogoča organiziranost centralizirane nabave na ravni TCS (Vir: Knez, 2008)

Splošno gledano so prednosti centralizirane⁵ nabavne funkcije naslednje (povzeto po Potočnik 1996):

- učinkovitejše uresničevanje nabavne politike TCS,
- centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošilk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodni nadzor ter manj administrativnega dela,
- enoten nastop do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odraža v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, popust itd.),
- omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti,
- skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato so stroški zalog zmanjšani,
- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja nabavnega oddelka, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov,
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša,
- tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljše, saj lahko strnejo naloge na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov ...), kar jim omogoča ponuditi več storitev po nižjih cenah.

⁵ Tudi po teoriji odločanja centralizirani način organiziranja nabave zmanjša koordinacijske probleme (Tysseland, 2009).

podjetja oskrboval z dogovorjenimi strateškimi materiali. V t. i. oddelku nabave bi delovali nabavni strokovnjaki, predstavniki vključenih podjetij, ki bi sprejemali vse nabavne odločitve, kot so:

- specifikacija materiala (pogosto v tesnem sodelovanju s posameznimi tehničnimi službami ali službami R&R),
- izbira dobaviteljev,
- priprava pogodb in
- vsa druga pogajanja.

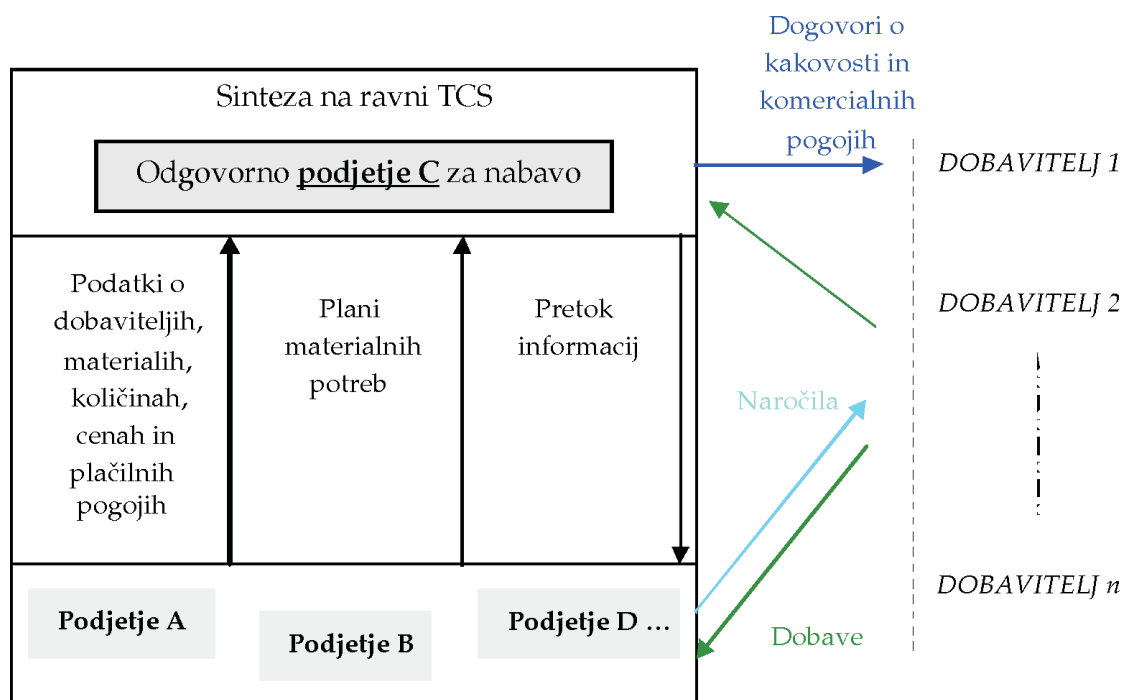
Največkrat so sklenjeni dolgoročni sporazumi z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi so določeni splošni in posebni nabavni pogoji. Centralizacija pa je seveda odvisna tudi od zelene stopnje nadzora nad nabavo, geografske bližine podjetij in raznovrstnosti potrebnih materialov.

Poleg zgoraj naštetih prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja, ki prevladujejo v večini, pa lahko omenimo še nekaj pomanjkljivosti:

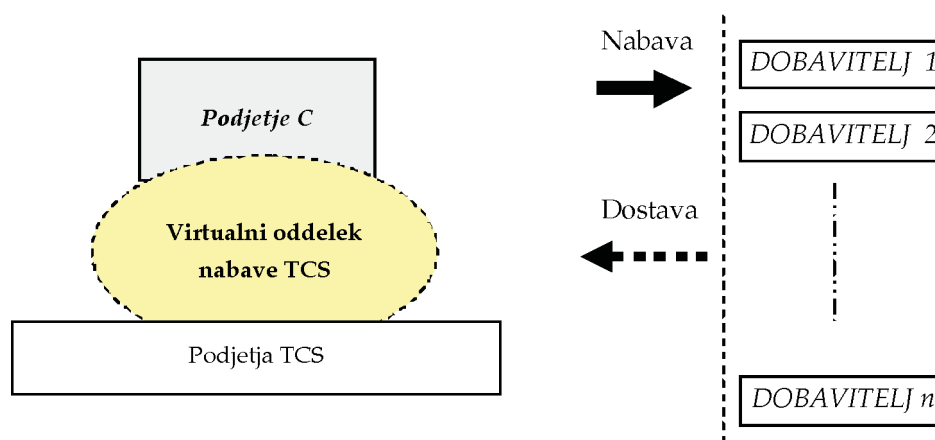
- zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih podjetij zapostavljeni, v primerih podjetij, ki so geografsko bolj oddaljena, je lahko nabava manj prilagodljiva, saj je potrebnega več časa za dostavo materiala iz centralnega skladišča;
- vodstva podjetij so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje, in začnejo delovati na lastno pest.

Na podlagi vseh zbranih in analiziranih podatkov so v nadaljevanju predstavljena izhodišča za razvijanje modela centralizirane nabave podjetij, vključenih v TCS. Na sliki 4 lahko vidimo organigram predlagane centralizirane nabave. V tem primeru je za vso operativno nabavo in za sklepanje pogodb za korporacijo (TCS) z vsemi vpletenimi dobavitelji odgovorno podjetje⁶, ki nabavlja največjo količino določene vrste materiala in prevzame odgovornost za sklepanje pogodb za vse dogovorjene strateške materiale in surovine, seveda v skladu s strategijo TCS.

⁶ Katero podjetje bi opravljalo vlogo »vodje« operativnega izvajanja funkcije nabave, je seveda odvisno od rezultatov analiz podatkov zbranih anket, s katero so v TCS med drugim ugotavljali tudi količinske nabave surovin in materiala. Ta odločitev bi bila seveda sprejeta na ravni vodstva TCS, je pa že predvideno, kdo naj bi, če bi predlagani model začeli izvajati v praksi, prevzel vodenje nabave.



Slika 6: Tokovi informacij in materiala znotraj centralizirane nabave (Vir: Prirjeno po TCS)



Slika 7: Virtualni oddelek nabave (Vir: Knez, 2008)

4.1 Analiza procesa centralizirane nabave

Osnovo za strateško nabavo surovin pomeni preliminarni letni načrt potrebnih surovin za proces, na podlagi katerega se nabavni manager v podjetju C odloča o pripravi in izdelavi povpraševanja. Povpraševanje pošlje potencialnim dobaviteljem, od katerih prispele ponudbe nato pregleda in izbere najugodnejšega dobavitelja glede na komercialne in tehnološke pogoje in glede na položaj dobavitelja v interni lestvici. Če zelena ponudba ni ustrezna, preveri vzroke za neustreznost in poskuša doseči kompromis ali najboljšo mogočo rešitev. Ko izbere najustreznejšo ponudbo in dobavitelja, manager pripravi naročilo, ki vsebuje vse zahteve kakovosti in komercialne pogoje. Naročila odobrijo in parafirajo nabavni managerji podjetij, vključeni v TCS. Sledita pošiljanje naročila in čakanje na potrditev. Potrditev naročila, ki ga pošlje dobavitelj, je pisno dokazilo, da se strinja z navedenimi pogoji. Nabavni manager v podjetju C mora preveriti

skladnost potrditve naročila z izdanim naročilom. Vsa morebitna odstopanja od zahtev naročila mora takoj urediti z dobaviteljem. Dobavitelj mora pisno posredovati vse morebitne spremembe in odstopanja od prvotne ponudbe. Kljub potrditvi naročila lahko nastanejo spremembe v naročilu, vendar se morata s tem strinjati obe strani. Ko se podjetje C dogovori o vseh podrobnosti, je sklenjena pogodba o letni nabavi količine materiala in surovin.

Vse zahteve kakovosti in komercialne pogoje, ki so določeni v pogodbi z dobavitelji, manager iz podjetja C posreduje podjetjem, odgovornim managerjem za nabavo. Na osnovi pogodbe podjetja sama izvajajo naročila materiala in surovin, tako kot je prikazano v sliki 5. Manager, odgovoren za nabavo, v vsakem podjetju⁷

⁷ Procesi nabave v posameznih podjetjih se med sabo nekoliko razlikujejo. V predlaganem modelu smo nekatere procese posplošili in preuredili.

najprej pregleda načrt nabave in pred naročilom preveri zaloge v skladišču. Če so potrebne nove količine surovin, sproži postopek naročila. Ko pošiljka prispe v podjetje, je opravljen tudi nadzor kakovosti surovin ali materiala, in če ti ustrezajo dogovorjenim standardom, je blago uskladiščeno, informacija o tem pa je sporočena tudi podjetju C, ki vodi evidenco izvedenih naročil.

Med posameznimi podjetji in podjetjem, odgovornim za nabavo, poteka izmenjava informacij, kot so:

- podatki o dobaviteljih, plačilnih pogojih, dostavnih rokih, njihovih izkušnjah v preteklosti ...,
- podatki o strateških materialih,
- načrti, količine in frekvenca naročil materialov ter
- informacije o dogovorjenih kakovostih in komercialnih pogojih.

V vsakem podjetju so določeni osebi dodeljene odgovornosti in pristojnosti, da v imenu podjetja komunicira in posreduje vse potrebne podatke podjetju, odgovornemu za nabavo. Tim odgovornih za nabavo v posameznih podjetjih in tistih v podjetju C bi lahko teoretično poimenovali t. i. virtualni oddelek nabave TCS, ki virtualno nastopa pred dobavitelji kot en odjemalec surovin in materiala. Grafično bi ga v okolje TCS umestili, kot prikazuje slika 7. Virtualni oddelek nabave deluje v e-okolju, zato ni potrebe po fizičnem kontaktu in stroških, povezanih s tem, kar pomeni, da je vse komuniciranje izvedeno v e-okolju po elektronski pošti.

Na tej podlagi vsako podjetje odloča o tem, ali bo vključeno v pogodbo ali pa bo delovalo samostojno. Virtualni oddelek nabave TCS zbere za nabavo vse potrebne podatke drugih podjetij in se pogaja z dobaviteljem. Vsako posamezno podjetje pa nato neposredno naroča pri dobavitelju ter se pri tem sklicuje na ustrezne pogodbene pogoje, dogovorjene med TCS in dobaviteljem.

5 Diskusija o prednostih zamisli modela centralizirane nabave TCS

V nadaljevanju sledi nekaj prednosti, ki zaznamujejo zamišljeni model:

5.1 Učinkovitejše uresničevanje nabavne politike TCS

Organiziranje nabave pomeni stalno izboljševanje organizacijskih modelov nabave s ciljem učinkovitega izvajanja politike nabave in nabavnih načrtov. Učinkovita nabavna politika pomeni »poiskati optimalno razmerje med kakovostjo in ceno ob pravem času«. Za nabavo so značilni stalne spremembe in izzivi. V nabavi in nabavnem managementu ni prostora za statične, ampak le za dinamične profesionalce. Nabava se kot poslovna funkcija srečuje z drugimi funkcijami in hkrati pridobiva vpliv v organizacijski strukturi, ki daje usposobljenim

ljudem večjo vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev. To pomeni, da je nabava strateško pomembna za vsako podjetje. Večina managerjev danes v nabavi vidi vir dobička, saj ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja. Prodajne cene izdelkov so na trgu razvrščene v različne cenovne razrede in je njihovo povečevanje zelo težko. Zato poskušajo podjetja znižati stroške nabave, da bi tako povečala svojo konkurenčno sposobnost (Završnik, 2000). Vsak evro, prihranjen v nabavi, pomeni tudi evro dobička. Dodatni evro od prodaje pa še ni novi evro dobička, saj se s povprečjem prodaje povečajo tudi prodajni in drugi stroški. Z implementacijo predlaganega modela centralizirane nabave bi podjetja TCS lahko sledila učinkovitejši nabavni politiki, to pa bi vodilo k mogočim prihrankom in številnim prednostim v nabavi.

5.2 Nižji stroški naročanja

Stroški naročanja nastajajo v procesu nabave ter so povezani z nastajanjem, evidenco in spremljanjem naročil, obsegajo pa (Završnik, 2000):

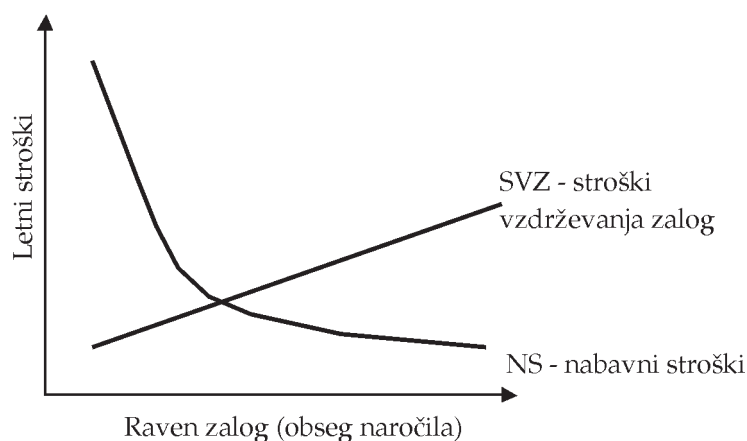
- predhodne stroške (definiranje potreb, izbira dobaviteljev, obiski dobaviteljev, pogajanja, telefonski pogovori z dobaviteljem, čas uporabe računalnika, telefaks, pisalne potrebščine in obrazci za nabavo, poštnina za nabavo materiala ...);
- stroške dobave blaga (stroški prevoza in dostave, pošiljanje, stroški carine, zavarovanja ...);
- stroške prevzema (prevzem materiala, vhodni nadzor količine in kakovosti, potrjevanje in plačilo računov).

Pogosto so celotni stroški nabavnega oddelka v določenem času razporejeni na številna naročila, izstavljena v tem času. Tako lahko dobimo povprečni strošek na naročilo, ki se zmanjšuje, medtem ko število naročil raste. Zato je treba raziskati, kako zmanjševanje števila naročil vpliva na fiksne stroške. Vse skupaj pogosto vodi k poenostavljanju postopkov (npr. izločitev ali združitvev dokumentov oz. naročil). Če pogledamo nabavne stroške, lahko opazimo, da se gibljejo popolnoma drugače kot stroški vzdrževanja zalog (slika 8). Nabavni stroški niso povezani z velikostjo zalog, temveč so funkcija števila naročil oz. dobav v določenem časovnem obdobju. Največji del nabavnih stroškov sestavljajo indirektni stroški dela in režijski stroški, ki nastajajo v nabavnem oddelku in v oddelkih, v katerih potekajo aktivnosti v zvezi z nabavo. Stroški dobave in storitev v zvezi z uvrščanjem in manipuliranjem z naročilom se spreminjajo s številom naročil (Završnik, 2000).

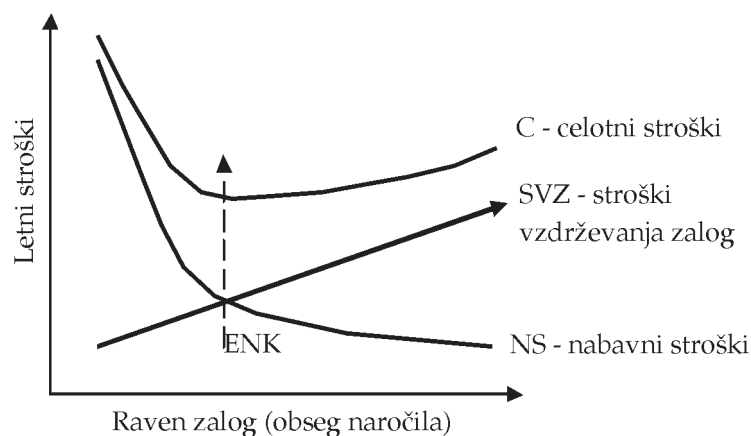
Pri upravljanju zalog se največkrat pojavlja vprašanje glede količine naročenega materiala. Gre za vprašanje ekonomične naročilne količine. Primeren obseg naročila je tisti, ki zmanjša vse stroške, povezane z naročilom. Ti stroški pa zajemajo:

- stroške vzdrževanja zalog,
- nabavne stroške in
- stroške samega materiala.

Najprej se osredotočimo na prvi dve vrsti stroškov. Slika 9 kaže, da z naraščanjem obsega naročila oz. nabave



Slika 8: Razmerje med stroški zalog in nabavnimi stroški (Vir: Završnik, 2000)



Slika 9: Ekonomična naročilna količina (Vir: Završnik, 2000)

stroški vzdrževanja zalog naraščajo, nabavni stroški pa upadajo. Če ti dve vrsti stroškov seštejemo, dobimo krivuljo celotnih posrednih stroškov materiala na zalogi (CS). Letni posredni stroški, povezani z zalogami, bodo kar najmanjši, ko bo naročena količina materiala ustrezala najnižji točki CS krivulje. To je točka ekonomične naročilne količine.

Točko ekonomične naročilne količine dosežemo, ko so: SVZ (letni stroški vzdrževanja zalog) enaki NS (letni nabavni stroški)

Z implementacijo modela centralizirane nabave dosežemo, da vse aktivnosti v zvezi z nabavo strateških materialov potekajo na enem mestu (v virtualnem oddelku nabave TCS), s čimer se stroški naročanja avtomatično zmanjšajo samo na stroške naročanja virtualnega oddelka nabave.

5.3 Nižje cene materialov in količinski popusti

Do sedaj smo domnevali, da so cene materialov in transportni stroški pri vseh obsegih naročil enaki. V praksi pa se dogaja, da so stroški na enoto dobavljenega materiala manjši od stroškov v točki ekonomične naročilne količine v primeru, ko je nabavljena količina nekoliko

večja od količine v tej točki. To je predvsem posledica količinskih popustov, pričakovanega naraščanja cen itd. S primerjanjem letnega prihranka in dodatnih stroškov vzdrževanja zalog zaradi dodatne nabave materiala lahko hitro ugotovimo najprimernejši obseg naročila (točko, ko so prihranki večji od dodatnih stroškov). Optimalne nabavne količine niso določene le s proizvodnimi zahtevami, ampak tudi z zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na čas dobave in razpoložljivost blaga.

Glavni dejavniki, ki določajo pravo količino v proizvodnih podjetjih, so naslednji:

- Povpraševanje po končnem izdelku, sestavljenem iz nabavljenih materialov in komponent.
- Politika zalog v podjetju.
- Proizvodni procesi in tehnologije.
- Stopnja razpoložljivosti potrebnega blaga oz. posameznih komponent. Pri nekaterih vrstah blaga je zahtevana popolna stopnja razpoložljivosti, predvsem tam, kjer bi pomanjkanje zalog lahko povzročilo ogromne stroške zaradi zastojev v proizvodnji. Dober primer za takšno situacijo je nabava v bolnišnicah, kjer bi pomanjkanje dobavnih pošilk lahko celo ogrozilo človeška življenja. Za manj kritične dobavne pošiljke je stopnja razpoložljivosti blaga lahko nekoliko nižja, npr. 95 %. Dejansko stopnjo razpoložljivosti blaga v nekem obdobju lahko ocenimo z naslednjo formulo:

Tabela 1: Poglavitne prednosti predlaganega modela nabave s trenutnim stanjem v TCS (Vir: prirejeno po van Welle 2002)

Predlagani model centralizirane nabave	Sedanji model decentralizirane nabave
Večja nabavna moč, sinergija skozi ekonomijo obsega – večji popusti, nižje nabavne cene	Razpršena nabavna moč, ni sinergij skozi ekonomijo obsega
Enoten strateški pristop do dobaviteljev	Neenoten pristop do dobaviteljev
Strateška in celostna raziskava trga	Pomanjkljiva raziskava trga
Višja stopnja koncentracije strokovnega znanja o nabavi in materialih	Omejene možnosti pridobivanja strokovnih znanj o nabavi in materialih
Posredno komuniciranje z dobavitelji prek virtualnega oddelka nabave – koncentrirane nabave	Neposredno komuniciranje z dobavitelji

Število dejanskih nabavljenih delov

Število potrebnih delov, da bi zadostili povpraševanju

- e. Tržni pogoji (finančni, gospodarski, politični ...), ki vplivajo na način nabave (sprotno ali nabavo vnaprej).
- f. Drugi dejavniki, ki vplivajo na ustrezno nabavno količino (stroške naročanja, stroški vzdrževanja zalog, stroški pomanjkanja zalog).

5.4 Manjše število nabavnih pošiljk

Kopičenje naročil znotraj podjetij TCS in skupen nastop do dobaviteljev bi pomenila tudi manj nabavnih pošiljk od dobaviteljev, saj lahko glede na to, da komunicirajo in operirajo s podatki o skupnih količinah nabav večjega števila podjetij (novih strateških partnerstev), ta ustrezneje organizirajo in strnejo dostavljanje materiala ter s tem vplivajo na manjše skupne logistične stroške, sploh če upoštevamo ceno nafte, ki vse bolj narašča in znatno vpliva na omenjene stroške, dobavitelji pa prihajajo iz zelo oddaljenih držav. Vse to pa se lahko posledično odraža tudi v nižjih nabavnih cenah surovin za podjetja TCS. V TCS obstaja tudi ideja⁸ o skupnem centralnem skladišču, kar bi posledično pripeljalo še do večjega zmanjšanja števila nabavnih pošiljk, vendar za zdaj to ostaja samo ideja na papirju, saj bi uvedba takšnega načina nabave pripeljala do zelo velike reorganizacije podjetij ter njihovih procesov.

5.5 Povečanje števila partnerskih povezav z dobavitelji

Nedvomno ima partnersko razmerje odjemalca in dobavitelja prednost pred tekmovalnim razmerjem, kar se vse bolj dokazuje tako v gospodarski teoriji kot tudi

8 Če pa bi takšna ideja kdaj res zaživela, bi na ravni TCS dosegli znižanje stroškov tudi na račun manjše porabe časa za prevzem in vhodni nadzor ter manj administrativnega dela. Manj pošiljk pomeni za TCS tudi manjše število prejemov blaga in s tem porabljenega časa ter hkrati tudi manjše število vhodnih pregledov blaga, kar zopet vpliva na skupne stroške, ki nastajajo v zvezi z nabavo blaga.

v praksi. Partnersko razmerje lahko opredelimo kot (Završnik, 2003): "Zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, h graditvi dolgoročnega medsebojnega razmerja, ki bo temeljilo na jasno določenih obojestranskih željah in ciljih ter bo težilo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti."

6 Sklep

Praksa uspešnih podjetij in stališča različnih avtorjev nakazujejo, da sodobni pristopi na nabavnem področju usmerjajo podjetja v globalizacijo in partnersko povezovanje ter sodelovanje vseh, v oskrbno verigo vključenih podjetij in poslovnih funkcij. Le tako se bodo podjetja lahko uspešno in dovolj hitro odzivala na nastale spremembe in zahteve ter potrebe kupcev, obvladovala in zniževala stroške v celotni oskrbni verigi ter razvijala izdelke in procese na bolj zahtevni ravni. Skupno stališče avtorjev in uspešnih podjetij je, da se uspešne in učinkovite oskrbne verige odzivajo na potrebe kupcev hitreje. Nabavne funkcije po podjetjih morajo od izvedbene dejavnosti nakupovanja preiti na strateško dejavnost načrtovanja nabavnega delovanja in raziskovanje nabavnega trga, podprte tudi z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij.

Nabavna funkcija svojo dosedanje, nedejavno vlogo spreminja v pobudo o obvladovanju nabavnega procesa. V tem primeru govorimo o nasprotnem – reverzibilnem trženju (reverse marketing), ko pobudo prevzema kupec. Ta je tisti, ki vpliva na dobavitelje, da se prilagodijo potrebam in zahtevam podjetja. Kupec mora v tem primeru poiskati dobavitelja; to pomeni, da opravlja nabavno trženje. Iz osnov trženja zato izhaja, da so prvi pogoj za uspešno opravljanje nabavnega trženja sodelovanje z dobaviteljsko bazo, načrtovanje nabave in medsebojno sodelovanje vseh poslovnih funkcij podjetja. Tako vodenje nabavne funkcije je prava pot za izboljšanje kakovosti, zniževanje nabavnih stroškov ter povečanje produktivnosti in dobička.

Prihranki, ki jih dosežemo pri zniževanju nabavnih stroškov, lahko učinkovito uresničijo nabavne cilje in strategije celotnega podjetja, saj se ti lahko znižajo za 5 do 30 % (Iršič, 1998). Prihranki niso zanemarljivi, če upoštevamo, da pomenijo celotni nabavni stroški

približno 68 % proizvodne vrednosti (van Welle, 2002), v materialno intenzivnih panogah pa zavzemajo celotni nabavni stroški tudi do 90 % proizvodne vrednosti (Presutti, 1988). Pri 10-odstotni stopnji dobička ima namreč zmanjšanje nabavnih stroškov za 100.000 enot enak vpliv kot povečanje prodaje za milijon enot (Lindič, 2003, str. 4). Poleg takojšnjih finančnih prihrankov nabavna funkcija pripomore tudi k izboljšanju konkurenčnosti podjetja na trgu v obliki standardizacije materiala, manjših zalog, inovacij procesa in izdelka, spodbujanja nabavnih sinergij v skupini podjetij ter znižanju stroškov kakovosti. Zanimarjivi niso niti prihranki pri povečanju fleksibilnosti odziva na spremembe in prihranki pri optimiranju logistike (van Welle, 2002).

Kakšna je torej možnost implementacije predlaganega modela centralizirane nabave v TCS, je seveda odvisno od podjetniške, politične volje glavnih akterjev grozda, vsekakor pa smo v prispevku pokazali, da je smiselno razmišljati o tem.

Literatura

- Burt, N. David, Pinkerton, L. Richard. (1996): *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: AMACOM.
- Cerjak, Matjaž, Teulings, Martijn, Pekarek, Walter (2003): 7 smrtnih grehov: Kako preskočiti slabe in zelo drage navade srednjeevropskih podjetij pri upravljanju oskrbovalne verige. *Manager*, Ljubljana, GV Revija d.o.o.
- Gates, Bill; CEO Microsoft, *Business @ the Speed of Thought* (povzeto po Philips CoC Klagenfurt, oktober 2002).
- Hunt, D. S., Davis F. D. (2008): Grounding Supply Chain Management in Resource Advantage theory. *Journal of Supply Chain Management*. Jan.2008, 44, p. 10.
- Iršič, Matjaž (1998): *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik "marketinga povezav"*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Johnson, F. P., Leenders, R. M., Fearon, E. H. (1998): *The Fluence of Organizational Factors on Purchasing*. International Journal of Purchasing and Materials Management. 1998. 34,3. p. 10.
- Keršič, Drago (2007): Nabavniki na pohodu, Dobro usklajena nabavna veriga lahko prispeva k 13-odstotnemu izboljšanju dobičkonosnosti podjetja. <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2026/mq-20.pdf> MQ revija, številka 2. Ljubljana.
- Knez, M. (2008): *Zasnova modela centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu: magistrsko delo*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Kranjec, S. (2008): *Časnik Finance, priloga Logistika. Pomen sodelovanja z dobavitelji*. Ljubljana, 13. 11. 2008.
- Lindič, Marina. (2002): *Vloga nabavnega managementa v podjetju in nabavna strategija – obvladovanje nabavnega procesa*. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje.
- Meža, Peter (2002): *Projektni management in industrijski grozdi*. Magistrska naloga Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Potočnik, Vekoslav (1996): *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav (1997): *Nabavni menedžment, Seminar Strateški pomen nabave v podjetju*. Ljubljana: CISEF.
- Presutti, W. D. (1988): *Purchasing Management Practices of Small Manufacturers*. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 24,4. p. 26.
- Ramsay, J. (2001): *Resource Based Perspective, Rents and Purchasing's contribution to Sustainable Competitive Advantage*. *Journal of Supply Chain Management*. (37:3) p. 38–47.
- Scheuing, E. Eberhard (1989): *Purchasing Management*. New York: Prentice Hall.
- Tysseland, B. E. (2009): *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 39 No. 1, p. 8–27.
- van Welle, J. Arjan. (2002): *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. Third Edition. London: Thomson Learning.
- Završnik B. (2000): *Nabava – zapiski predavanj*, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Završnik B. (2003): *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. Strokovno gradivo. GV Izobraževanje, Maribor.

Mag. Matjaž Knez je doktorski študent in predavatelj na Fakulteti za logistiko. Magistriral je na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, smer management in organizacija. Pred zaposlitvijo na fakulteti je pet let delal v gospodarstvu, najprej v sektorju za razvoj novih storitev na Telekomu Slovenije d.d. ter nato kot vodja Hotela Oleander v Strunjanu. Na Fakulteti za logistiko predava in raziskuje na področjih, kot so oskrbne verige in zelena logistika. Dejavno se udeležuje konferenc iz logistike doma in v tujini.

Uspešno premagovanje stresa – izziv sodobnega managementa

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,

e-pošta: simona.sarotar-zizek@uni-mb.si ;

e-pošta: sonja.treven@uni-mb.si

Povzetek

Zaposleni se zaradi dinamičnega načina življenja spopadajo s stresom in njegovimi posledicami. Ker se od 50 do 75 odstotkov dandanašnjih boleznih razvije kot posledica stresa, na leto izgubimo več milijonov delovnih dni. Stres je v organizacijah tudi razlog za napačne odločitve in napake, slabšo produktivnost in ustvarjalnost. Zato je nujno treba stres pri zaposlenih preprečevati. Če se stres pri zaposlenih pojavi, jim organizacije morajo pomagati pri njegovem premagovanju. Da bi bile pri tem uspešne, v prispevku predstavljamo stres, njegove vrste, vzroke za nastanek in njegove posledice. Poleg tega osvetljujemo tudi različne pristope, tehnike oz. strategije, ki jih organizacije pri premagovanju in preprečevanju imajo na voljo.

Ključne besede: stres, stresorji, posledice, stroški, premagovanje stresa

1 Uvod

Posamezniki se v sodobni družbi vedno pogosteje znajdejo v situaciji, v kateri zaznavajo neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje teh na drugi. Looker in Gregson (1993, 29) menita, da je aktiviranje stresnega odziva, ki se ne more sproščeno izraziti v telesni reakciji, lahko škodljivo zdravju. Zaradi spreminjanja družbenih razmerij je človekov občutek samospoštovanja, socialne varnosti in veljave nenehno ogrožen, kajti ustroj človekovega telesa se ni utegnil prilagoditi naglici, s katero so potekale družbene spremembe. Jedro problema je v tem, da so ljudje še vedno v enaki koži kot njihovi predniki, ki jim je stresna reakcija omogočala obvladovanje fizične nevarnosti. Bojazen, da ne bomo našli službe ali da jo bomo hitro izgubili, želja po doseganju najvišjega položaja na družbeni lestvici, preobremenjenost zaradi dela, nesoglasja v zakonu in družini, osamljenost in finančne težave so nezavidljive okoliščine, ki lahko zelo dolgo trajajo in posameznika razjedajo, postanejo njegova stalnica. Ves ta čas pa je telo v stanju pripravljenosti, ki le občasno nekoliko popusti. To pa lahko zdravju močno škoduje in v najhujših primerih povzroči celo smrt. Če gre za povečano moč, pogostost, raznolikost, nastajanje in ponavljanje pritiskov, ki pahnejo telo v takšno stanje pripravljenosti, ki je lahko za človeka celo usodno, lahko trdimo, da je stres problem 21. stoletja. Torej se s stresom srečuje večina zaposlenih,

njegovo uspešno premagovanje pa v organizacijah sodi na področje upravljanja s človeškimi viri.

V tem prispevku želimo predstaviti stres, njegove vrste, vzroke za nastanek in njegove posledice. Ker je stres resen problem sodobne družbe, želimo poudariti mogoče načine premagovanja stresa na ravni posameznika/zaposlenega kakor tudi na ravni organizacije.

Da bi dosegli namen, smo v okviru opisnega pristopa uporabili metode deskripcije, klasifikacije in kompilacije. Povzemali smo spoznanja in stališča domačih in tujih avtorjev, ki so svoje prispevke o stresu objavljali v aktualni strokovni in znanstveni literaturi ter jih sintetizirali.

Prispevek je strukturiran v sedmih poglavjih. V drugem obravnavamo osnovne pojme o stresu, od opredelitve stresa do njegovih vrst, medtem ko se v tretjem osredotočamo na izvore stresa. V četrtem poglavju izpostavljam odzive na stres, v petem pa njegove posledice. Šesto poglavje je namenjeno premagovanju stresa. Prispevek končamo s sklepnimi spoznanji.

2 Osnovni pojmi o stresu

Stres je dandanes pogosto uporabljan pojem. Beseda je latinskega izvora. »Prvič je bila uporabljena v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil, pomenil je silo, pritisk ali moč vpliva, ki deluje na predmet ali osebo.

To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile (Božič, 2003, 17; povzeto po Spielberger, 1985). Z uvedbo pomena besede stres v fizikalne znanosti je bila poudarjena njegova splošna raba.

»V medicino je izraz stres uvedel kanadski endokrinolog avstrijskega rodu Hans Selye leta 1949. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, njegov odgovor na dražljaje okolja, kot psihosomatski mehanizem za uravnavanje in uravnovešanje napetosti, kar preprosto povedano pomeni zaznavo posebne obremenitve in pripravo telesa nanjo (Schmidt, 2001, 7)«.

2.1 Opredelitev stresa

»Stres je samo ena od številnih funkcij organizma, ki služijo njegovi boljši prilagoditvi na spremembe. Stres je reakcija celotnega telesa na nevarnost; razvila se je v pradavnini kot priprava na spopad z nevarnostjo« (Ihan in Simonič Vidrih 2005, 4). Newhouse (2000, 12) trdi, da z besedo stres ponavadi označujemo tako zunanji napad (npr. mraz) kot tudi reakcijo organizma (drget) na ta napad.

Po mnenju Schmidta (2001, 7) stres nastane kot posledica neravnovesja med zahtevami iz okolja in lastno usposobljenostjo. Na podoben način stres opredelujeta Looker in Gregson (1993, 31), ki pravita, da je stres neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi.

Avtorji so glede na izvor razvili različne pristope k definiranju stresa. Cox s soavtorji (2000, 32) omenja tri pristope k definiranju stresa: inženirski, fiziološki in psihološki. V skladu z inženirskim pristopom je stres definiran kot zunanja sila, ki vpliva na posameznika. To pomeni, da so določeni zunanji dogodki enako stresni za vse osebe ne glede na razlike med njimi. Fiziološki pristop stres obravnava kot odgovor posameznika na zahteve okolja, ki jih poznamo kot stresorje. Psihološki pristop pa kombinira oba zgoraj predstavljena pristopa.

Novakova (2004, 9–10) navaja, da obstajajo interaktivni in transakcijski modeli stresa, ki se nanašajo na vire stresa, zaznavanje situacije ali dogodkov in odzive na stres ter so zato uporabni kot vodila za obvladovanje stresa. Interaktivni modeli pojasnjujejo delovni stres v smislu interakcije med posameznikom in njegovim delovnim okoljem. Med interaktivne modele sodijo model oseba-okolje, model zahtev-nadzora in podpore, vitaminski model (Novak, 2004, 10). Skladno s transakcijskimi modeli, med katere uvrščamo model neravnovesja med trdom in nagrado ter kognitivni transakcijski model, je, da je stres negativno psihološko stanje, ki zajema tako kognitivne kot čustvene vidike. Stres je definiran kot razmerje med osebo in okoljem, ki ga prepozna kot obremenjujočega ali pa zahteva več zmožnosti, kot ima zaposleni virov, in škodi blaginji zaposlenega (Dollard in Winefield, 2002, 5; povzeto po Novak, 2004, 17).

2.2 Vrste stresa

Newhouse (2000, 19–20) razlikuje med eksogenim, ki deluje od zunaj, in endogenim stresom, ki deluje od znotraj. Kot povzročitelje eksogenega stresa navaja delovno okolje, urnik, pot v službo, medtem ko endogene stresne situacije ustvarjajo ljudje sami in se jim zato lahko izognejo (npr. kajenje, neprimerna prehrana, pesimističen odnos do sveta, predolgo gledanje televizije).

Ločimo lahko tudi med škodljivim stresom ali distresom in prijaznim stresom, ki je individualna izkušnja posameznika. Kadar se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo kos, je treba previdno oceniti svoje sposobnosti. Če posameznik presodi, da zahteve presegajo njegove sposobnosti za obvladovanje, se znajde v območju škodljivega stresa (Looker in Gregson 1993, 33). Občutje prijaznega stresa ali evstresa prevlada, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev. Gre za razširitev normalnega območja stresa. Omenjena vrsta stresa posameznika navda s samozavestjo in občutkom, da obvladuje izzive, hkrati pa povzroči prijetno stanje pripravljenosti, ki dobro vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost (Looker in Gregson 1993, 34).

Ločimo lahko med naravnim oz. koristnim stresom, pri katerem je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnovešanja telesa, in umetnim, škodljivim stresom, ki te sposobnosti nima (Schmidt, 2001, 9). Po mnenju Schmidta (2001, 11) umetni, škodljivi stres nastane zaradi preobremenjenosti, občutka, da nismo več sposobni obvladovati vseh zahtev okolja. Omenjeni občutek se po mnenju Schmidta (ibid.) pojavi kot posledica resničnih omejitev iz okolja ali kot posledica privzgojenih, namišljenih omejitev.

Obstaja še delitev stresa na kratkoročni in dolgoročni stres. Stankovičeva (2004) pravi, da določeno mero kratkoročnega stresa potrebuje vsak posameznik, ki pa lahko v primeru izredne moči postane ovira. Kratkoročni stres je mogoče obvladovati s tehnikami sproščanja. V primeru, da se posameznik ne zna dlje časa sprostiti, se v njem nabere dolgoročni stres, ki lahko povzroči resne zdravstvene težave. Dolgoročni stres je mogoče obvladovati s spremembo življenjskega sloga.

3 Izvori stresa – povzročitelji

V literaturi je mogoče zaslediti več opredelitev stresorjev. Stresorje lahko opredelimo kot vse dražljaje, ki pripeljejo v stresno reakcijo. Dražljaji so lahko različni, v telesu pa povzročijo skoraj enak odziv (Luban-Plozza in Pozzi, 1994, 14). Spielberger (1985, 16) uporablja izraz stresor za okoliščine ali pobudnike, ki jih objektivno označuje stopnja fizične ali psihične nevarnosti.

Trevenova (2005a, 20) trdi, da so nekateri stresorji del materialnega, večina pa del psihološkega okolja in zato ločuje med dejavniki v delovnem in dejavniki zunaj delovnega okolja. Lahko pa stresorje razvrstimo v tri osnovne skupine (Selič, 1999, 55–59):

- katalizmatični stresorji so nepredvidljivi dogodki, ki se zgodijo večjim skupinam ljudi hkrati, nanje močno vplivajo ter zahtevajo za svoje obvladovanje veliko prizadevanj (naravne in ekološke nesreče);
- osebni stresorji delujejo na posameznika in jih ni mogoče predvideti, zahtevajo pa veliko tvornega prizadevanja za obvladovanje;
- stresorji »ozadja« so na videz majhni, zanemarljivi, vendar stalno prisotni problemi, pogoji, ki povzročajo kronično vznemirjanje in/ali distres (hrup, slaba razsvetljava). Če so spregledani ali niso odstranjeni, nevtralizirani, lahko dolgoročno povzročijo večjo škodo kot katalizmatični ali osebni stresorji.

Povzročitelje stresa torej lahko razvrstimo v več kategorij. Njihove opredelitve smo smiselno zajeli v tri skupine ter si pri tem pomagali z opredelitvami vzrokov, kot jih navajajo Ihan (2004), Battison (1999) ter Looker in Gregson (1993). V prvo skupino smo vključili vzroke stresa iz domačega okolja (stres, pogojen z dogajanjem doma in v okolici domačega prostora). V drugo skupino so vključeni vzroki stresa iz širšega okolja, medtem ko v tretji skupini kot vzroke stresa najdemo prelomnice v življenju. V nadaljevanju omenjene skupine povzročiteljev oz. vzrokov stresa podrobneje predstavljamo.

3.1 Vzroki stresa iz domačega okolja

Dom in družinsko življenje nista samo vir počitka in regeneracije, ampak je posameznik tudi doma izpostavljen številnim stresnim okoliščinam. Northcraft in Neale (1994, 213) sta oblikovala Skalo stopnje socialnega prilagajanja, iz katere je mogoče ugotoviti nekatere mogoče frustracije, ki izvirajo iz domačega okolja današnjega človeka, kot so: (i) smrt zakonskega partnerja, (ii) razveza, (iii) ločitev, (iv) zaporna kazen, (v) smrt ožjega družinskega člana, (vi) telesna poškodba ali bolezen, (vii) poroka, (viii) izguba službe, (ix) zakonska sprava, (x) upokojitev, (xi) bolezen v družini, (xii) nosečnost, (xiii) spolne težave ...

3.2 Vzroki stresa iz širšega okolja

Človek je del širšega okolja. S tem je izpostavljen vrsti negativnih vplivov, ki narekujejo njegovo razpoloženje, pogled na svet in se odražajo v našem zdravstvenem stanju. Zato Battison vzroke stresa širšega okolja deli v tri skupine (1999, 12): (i) dejavniki okolja, (ii) dejavniki na delovnem mestu in (iii) kemični dejavniki.

Dejavniki okolja

Dejavniki okolja predstavljajo trajne dražljaje, ki so temeljni vzrok stresa, in sicer: (i) menjava šole, prehod iz osnovne šole v srednjo šolo ter vstop na univerzo, (ii) izbira poklicne poti in zaposlitve, (iii) odločitev za materinstvo, (iv) selitev, (v) naravne nesreče, (vi) bivalne razmere (vii) vpliv informacij in medijev (Battison, 1999).

Dejavniki na delovnem mestu

Avtorji različno opredeljujejo dejavnike stresa na delovnem mestu. Ti so po mnenju Trevnove (2005a, 20030): vrsta zaposlitve, razmejitev med delom in

nedelom ter napetost glede vlog zaposlenega v delovnem okolju. Trevnova (ibid.) kot pomembne dejavnike stresa v delovnem okolju označuje tudi negotovost vloge, premajhno ali preveliko odgovornost, odgovornost za druge zaposlene, delovne razmere, nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu in organizacijske dejavnike.

Palmer, Cooper in Thomas (2001, 379) kot potencialne vire stresa v organizaciji opredeljujejo: (i) organizacijsko kulturo, (ii) zahteve dela, (iii) stopnjo nadzora, (iv) vlogo v organizaciji, (v) spremembe v organizaciji ter (vi) odnose v organizaciji in oporo.

Battisonu (1999, 45) kot dejavnike stresa v delovnem okolju navaja: (i) napete odnose med zaposlenimi, (ii) postavljanje nerazumnih delovnih zahtev, (iii) večkratno preverjanje poteka našega dela, (iv) sprejemanje odločitev v afektu, (v) neurejeno delovno mesto, (vi) neudoben delovni prostor, (vii) izpostavljenost predirljivim zvokom in bleščanju računalnika, (viii) pomanjkanju zasebnosti, (ix) odrezanosti od sodelavcev ter (x) delu v več izmenah in brez odmora. Poleg prej navedenih dejavnikov Battison (ibid.) navaja tudi naslednje dejavnike: (i) nadrejeni zaposlenim nalagajo nepotrebna opravila, (ii) delo ni varno, (iii) strah pred nevarnostjo, (iv) delo je površno opredeljeno, (v) težko usklajujemo delo in zasebne obveznosti, (vi) zaposleni je žrtev nacionalističnih predsodkov, nestrpnosti ali spolnega nadlegovanja, (vii) zaposleni je zatiran in ustrahovan ter (viii) pri delu je preveč ali premalo nadzorovan.

Kemični dejavniki

Iz raziskav in poiskusov, ki jih je opravljal že Hans Selye, je razvidno, da lahko številne različne snovi, kot so povsem običajne kemikalije, negativno vplivajo na človeško telo in s tem na nezmožnost spopadanja s stresom (Lindemann, 1997, 37). Po Battisonu (1999, 12013) kemikalije kot kofein in tein v čaju, kavi, čokoladi in osvežilnih pijačah, alkohol, tobak, sladkor in sol negativno vplivajo na zmožnost spopadanja s stresom.

3.3 Prelomnice v življenju

Tudi prelomnice v življenju lahko za ljudi pomenijo stresne dogodke. Takšni dogodki so: (i) razveza, (ii) smrt bližnjega sorodnika, (iii) prekinitev dolgoletnega razmerja, (iv) bolezen ali poškodba, (v) upokojitev, (vi) poslabšanje zdravja družinskega člana, (vii) izguba dela, (viii) poroka, (ix) težave v spolnosti, (x) rojstvo otroka, (xi) denarne težave, (xii) nakup hiše, (xiii) sprememba zaposlitve, (xiv) zapadlost hipoteke, (xv) izjemen osebni dosežek, (xvi) uspešno končanje študija, (xvii) prenehanje kajenja, (xviii) sprememba prehranjevalnih navad, (xix) odhod na počitnice, (xx) počitnice in (xxi) manjši zakonski prekršek (Battison 1999, 22).

4 Odzivi na stres

Ihan (2004, 43) stres opredeljuje kot telesni odziv, ki ga sproži centralno živčevje zaradi velikega priliva opozorilnih signalov oz. stresorjev. Kot stresorji

lahko delujejo različni dražljaji, tudi namišljene ali potencialne grožnje, težave, ki jih človek predvideva ali jim ni kos, strahovi, travmatični spomini in asociacije. Kadar centralno živčevje neko spremembo (na podlagi izkušenj, projekcij, strahov) interpretira kot grožnjo, ki je z rutinskimi življenjskimi prilagoditvami ni mogoče sprejeti ali se ji ogniti, se sproži dolgotrajna čustvena reakcija (nastane stres), ki človeka vznemiri in močno zmanjša njegovo zadovoljstvo. Glede na to, da čustveno aktivacijo sprožijo spoznavni sistemi velikih možganov in medmožganov po tem, ko zaznajo in interpretirajo neki signal kot opozorilen, imenujemo tak signal stresor. »Čustveni aktivaciji nato sledijo tri glavne vrste odzivov, s katerimi se človek prilagaja na spremembe v svojem zunanem ali notranjem okolju:

- vedenjski odziv, ki mobilizira in usmeri človekove aktivnosti v srečanje s stresorjem;
- avtonomni odziv, ki prek aktivacije simpatikusa in inaktivacije parasimpatikusa spremeni delovanje telesnih tkiv in organov (npr. pospeši bitje srca);
- endokrini odziv, ki povzroči številne presnovne spremembe v organizmu« (Ihan, 2004 43).

»Danes pravimo, da je stres stanje alarma. Je stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo spoprime, se prilagodi in jo obvlada. Pri tem so obremenitve lahko zunanega ali notranjega izvora. Lahko so fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave. Učinek stresogenih dejavnikov občuti vsak po svoje. Kako se bo posameznik nanje odzval, je odvisno od njegove psihofizične konstitucije, življenjske zgodovine pa tudi od trenutnega spleta okoliščin. Na objektivno enake vplive bo tako posameznik v različnih obdobjih, predvsem pa v različnih bivanjskih okoliščinah, različno reagiral. To pomeni, da stresogeni dejavnik dobi svoj pravi pomen ne glede na to, ali gre za zunanje ali notranje povode, šele ko se njegove objektivne lastnosti povežejo s subjektivnim pomenom. Učinki so lahko bodisi spodbudni ali pa, nasprotno obremenjujoči« (Rakovec-Felser 1991, 47-49).

Rakovec-Felserjeva (1997, 44) trdi, da stresorje zaznamujejo njihove objektivne karakteristike – jakost, trajanje, nenadnost in podobno, kot tudi njihov subjektivni pomen, ki ga imajo za posameznika. Ob pojavitvi stresogenega dejavnika so pomembne posameznikove možnosti za prilagoditev. Če moč stresogenega dejavnika presega posameznikove možnosti za prilagoditev, je negativni učinek določenega dejavnika večji. Učinek stresa je torej tem hujši, čim večja je razlika med jakostjo in trajanjem dejavnikov ter posameznikovimi prilagoditvenimi zmožnostmi. To pomeni, da je negativni učinek odvisen tudi od možnosti, ki jih posameznik ima, da se z obremenitvijo spopade. Kadar posameznik nima možnosti, da bi v situacijo sam posegel, da bi jo vsaj poskusil razrešiti, je učinek stresne situacije hujši. Stres vpliva bolj negativno na posameznika tedaj, kadar je ta postavljen v vlogo pasivnega opazovalca.

Stres vselej poteka v treh fazah: alarma, odpornosti in izčrpanosti (Rakovec-Felser, 1991, 48-49). V fazi alarma je delovanje organizma vzburljeno. Spodbujen je tisti del vegetativnega živčnega sistema (t. i. simpatikus),

ki posameznika pripravi na akcijo ali beg. To pomeni, da posamezniku omogoči akcijo in sprosti v njem tiste energetske zaloge, ki to akcijo sploh omogočijo. Fazo alarma lahko označimo kot stanje pripravljenosti, v kateri so opazni številni premiki v telesnih procesih: izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom, sprostijo se zaloge sladkorja itd. V fazi odpornosti se začnejo vključevati določeni mehanizmi, katerih naloga je telesne procese normalizirati, jih vrniti v izhodiščni položaj. Gre za fazo prilagoditve na stres, v kateri prevlada parasimpatikus nad simpatikusom. To pomeni, da se vključuje tisti del nevrovegetativnega živčnega sistema, ki napolni izpraznjene baterije v telesu ali vsaj poskrbi, da se ne izpraznijo v celoti. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven, saj lahko posameznika energetske osveži, ga spodbudi k drugačnemu razmišljanju in dejavnostim. Povsem drugače je, če stresna okoliščina kljub prilagoditvi še traja. V primeru nadaljevanja stresa kljub poskusom poravnave z njim se energijske zaloge prizadetega začnejo zmanjševati, kar se odrazi v prvih znamenjih utrujenosti. Če se v tem času nič ne spremeni, vodi situacija stresa do izčrpanosti.

Obstaja več simptomov, ki kažejo na preveliko izpostavljenost stresu. Luban-Plozza in Pozzi (1994, 12) razlikujeta tri skupine simptomov kot prvih znanilcev, da je nekdo preveč izpostavljen stresu. Nanje je opozoril ameriški psiholog Hibler (Luban-Plozza in Pozzi, 1994, 12 in 13): (i) čustveni, (ii) vedenjski in (iii) telesni simptomi. Med čustvene simptome uvrščamo (i) apatijo, (ii) anksioznost, (iii) razdražljivost, (iv) duševno utrujenost, (v) pretirano zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe, medtem ko med vedenjskimi simptomi najdemo (i) izogibanje, (ii) pretiravanje, (iii) težave z urejanje samega sebe in (iv) težave s spoštovanjem zakonov. Pomembni so tudi telesni simptomi, npr. (i) pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni, (ii) pogosta obolevnost, (iii) fizična izčrpanost, (iv) pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil, (v) nerazpoloženje.

Ihan (2004, 51-54) loči telesna in psihična znamenja škodljivega stresa. Telesna znamenja so: npr. stiskanje pesti, povešena ramena, bolečine in krči v mišicah, mrzle dlani in stopala, pogosta potreba po uriniranju, razbijanje srca, pospešeno bitje srca, suha usta, želodčni krči, prebavne motnje, bruhanje, pretirana ješčost, izguba teka, pretirano kajenje, povečano uživanje alkohola, izguba želje po spolnosti. Med telesne simptome uvršča tudi zasoplost, cmok v grlu, pospešeno plitko dihanje, splošno mišično napetost, škripanje z zobmi, nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, bobnanje s prsti, prestopanje, tresoče se dlani, potne dlani in zgornje ustnice, vročinske valove. Psihična znamenja škodljivega stresa pa so (ibid., 54):

- obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija,
- nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdraženost, jeza, agresivnost, nataknenost, zlovoljnost, nezadovoljstvo, zdolgočasnost, občutek nezadostnosti, krivde, odrinjenosti, pomanjkanja pozornosti in varnosti, pretirana preobčutljivost,

- pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost, pomanjkanje spoštovanja in nezanimanje za ljudi,
- lotevanje več stvari hkrati, naglica, puščanje nedokončanih nalog in hkrati lotevanje vedno novih,
- pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, raztresenost, težave s koncentracijo in sprejemanje odločitev, pozabljenost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost, težavno lotevanje novih stvari,
- nagnjenost k spodrslijajem in neizgodam, občutek preobremenjenosti, pretirana kritičnost, tog način mišljenja, neučinkovitost, neuspešnost.

Pri posamezniku je mogoče zaznati tudi znamenja prijaznega stresa (Ihan, 2004, 55):

- evforičnost, zanesenost, vznemirjenost, visoko motiviranost,
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, občutek zadovoljstva in sreče,
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest,
- ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost,
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost,
- marljivost, živahnost, vedrost in nasmejanost.

5 Posledice stresa

Posledice stresa so izredno kompleksne. Lahko jih zasledimo pri posamezniku, organizacijah in tudi družbi. V nadaljevanju jih podrobneje predstavljamo.

5.1 Posledice stresa za posameznika

Posameznik se najprej sreča s čustvenimi, vedenjskimi in telesnimi simptomi; ti se nato lahko odrazijo v težavah in boleznih, povezanih s stresom.

Če se osredotočimo na fizične posledice stresa, moramo poudariti, da se v biološkem poteku stresne reakcije v telesu izloča stresni hormon kortizol. Ta ima pomembno uravnavno vlogo, saj se ob imunski aktivaciji brez kortizola lahko razvije napačen, telesu nevaren imunski odziv ob motenem stresnem odzivu telesa. Takrat postane moteno tudi uravnavanje imunskih reakcij; te namesto bolnih napadejo lastne zdrave celice (Ihan, 2004, 64).

Psihološke posledice stresa se nanašajo na posameznikovo duševno zdravje in počutje. Sem sodijo anksioznost (živčnost, napetost, fobije, panika), depresija (žalost, pomanjkanje samospoštovanja, utrujenost), občutki krivde in sramu, potrtost, osamljenost, ljubosumnost, nezmožnost koncentriranja, neodločnost, pozabljenost, pretirana občutljivost na kritiko, negativne samokritične misli (Powell, 1999, 7).

Zaradi strahu in nezmožnosti delovanja spremlja človeka pod stresom nenehen prevladujoč občutek nezadostnosti in nesposobnosti. Nezmožnost

spoprijemanja in odlašanja navzven povzroči delovanje navznoter. Napad ali obramba divjata v telesu, kar se največkrat pokaže v nervoznih in hitrih odzivih, neučakanosti, razdražljivosti, napetih mišicah, stisnjenih pesteh, besnih reakcijah ob vsaki domnevni težavi, nenehnem in nepotrebem ustvarjanju časovne stiske (Schmidt, 2003, 21).

Vedenjske posledice stresa se kažejo kot: nemir, napetost, zaskrbljenost, potrtost, občutek nemoči in obupa, depresija, razdražljivost, jeza, napadalnost, nepotrpežljivost, nezadovoljstvo, pretirana občutljivost, pomanjkanje samospoštovanja, nezanimanje za okolico, nedokončane naloge, lotevanje vedno novih nalog, težave z zbranostjo, pozornostjo, neodločnost, pozabljenost, občutek preobremenjenosti, utrujenosti, neučinkovitost, neuspešnost, nespečnost, pretirano uživanje alkohola, nikotina, kofeina, analgetikov, pomirjeval in drugih zdravil, težave v komunikaciji, težave v medsebojnih odnosih (Ihan, 2004, 141).

5.2 Posledice stresa za organizacijo

V večini organizacij se ne ukvarjajo s posledicami stresa v delovnem okolju in se teh ne zavedajo, zato posledice stresa pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Di Martino in Musri (2001, 11) opozarjata, da stres na ravni organizacije prepoznavamo po visoki ravni odsotnosti, velikem menjavanju zaposlenih in večjem številu delovnim nesreč. Stres znižuje stopnjo produktivnosti in raven kakovosti, povečuje število lomov in napak, poslabšuje medsebojne odnose in povečuje medosebne napetosti.

Učinkovitost pri delu determinira več dejavnikov, med njimi npr.: delovno okolje, odnosi med zaposlenimi, način vodenja, organizacijska kultura in ozračje, motiviranje, usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih, osebne lastnosti posameznikov, slog vodenja, plača in nagrade, pristop in organizacije samega poteka dela in drugo. Vsem prej omenjenim dejavnikom je skupno, da so obenem vzroki stresa pri zaposlenih. Stres vpliva na zdravje delavcev in tudi delo v organizaciji, ki se kaže v povečani odsotnosti, počasnosti, zamujanju, zapuščenju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mesu, znižanju organizacijske produktivnosti, uničeni organizacijski klimi, prezgodnjem upokojevanju, škodi na opreми.

5.3 Posledice stresa za družbo

Stres se odraža tako v okoljskih, gospodarskih kot zdravstvenih problemih. Levi in Lunde-Jensen sta pripravila študijo o socialno-ekonomskih stroških in ugodnostih na državni ravni. Čeprav sta v študiji uporabila restriktivno definicijo stresa, sta ugotovila, da so stroški, povezani s stresom, tako veliki kot stroški, povezani z izpostavljenostjo hrupu in karcinomom. Levi in Lunde-Jensen sta na podlagi takšnih primerjav sklenila, da bi moralo biti preprečevanje stresa ena izmed glavnih prednostnih nalog v politiki poklicnega zdravja in varnosti (Novak, 2004, 37–38).

5.4 Stroški posledic stresa

Ker zveza med vzroki in posledicami pogosto ni povsem jasna, je treba stroške stresa na delovnem mestu previdno ocenjevati. Pri tem ugotavljamo delež bolezenske odsotnosti, ki je posledica stresa, glede na celotno odsotnost na določeni ravni. Mednarodna organizacija dela (ILO) ocenjuje stroške stresa na individualni ravni, na ravni organizacije in na državni ravni. Na individualni ravni gre za individualno izgubo dohodka in za stroške zdravljenja. Individualne stroške je težko ugotoviti, saj so odvisni od različnih dejavnikov, prav tako pa se lahko spreminjajo celo pri isti osebi v različnih časovnih obdobjih. Na ravni organizacije so izgube zaradi absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanja, sodnih stroškov, škode pri opremi, manjše produktivnosti ter zaradi izgube dobrega imena in ugleda. Na ravni države stroškov, ki jih ima posamezna država, ni mogoče izračunati s seštevanjem individualnih stroškov in stroškov organizacij, saj so porazdeljeni med posameznimi skupinami. Kljub temu jih ocenjujejo od 0,5 do 3,5 odstotka bruto družbenega proizvoda (Treven, 2005a, 98–99).

6 Premagovanje stresa

Izredno pomembno za premagovanje stresa je spoprijemanje z njim. Po mnenju Muska (1993, 348) je spoprijemanje s stresom tem bolj uspešno, čim bolj je usmerjeno k premagovanju problema in k doseganju zastavljenega cilja, skratka takrat, ko je usmerjeno k problemu. Neuspešno pa je obvladovanje stresa, kadar prevladata čustvena napetost in usmerjenost k neposredni razbremenitvi te napetosti ne glede na prvotni cilj. V tem primeru je spoprijemanje s stresom usmerjeno k čustvovanju in ne pripomore h konstruktivni rešitvi problema, v katerem smo se znašli. Nekonstruktivni načini spoprijemanja so: (i) agresivno in destruktivno vedenje, (ii) nezrelo, otročje ravnanje, ki ga označujemo ko regresivno, (iii) beg pred oviro, (iv) prehitra vdaja in (v) pasivno čakanje (Musek, 1993, 349).

Z vidika upravljanja človeških virov je pomembno premagovanje stresa na ravni posameznika in organizacij. Zato najprej sledi pregled načinov premagovanja stresa na ravni posameznika in nato na ravni organizacije.

6.1 Premagovanje stresa na ravni posameznika

Potem ko se stresa zavedamo, se lahko lotimo njegovega premagovanja. Avtorji (Cooper, Cox, Levi, Di Martino in drugi) za odpravljanje stresa predlagajo sestavljeno intervencijo na treh ravneh: (i) primarna, (ii) sekundarna in (iii) terciarna intervencija. V primarni intervenciji je treba ugotoviti in odpraviti vzroke stresnih situacij, medtem ko je v sekundarni intervenciji posameznika treba naučiti, kako naj se spopada s stresom. Terciarna intervencija je usmerjena v pomoč tistim posameznikom,

ki so že postali žrtve stresa. Ne glede na to pa lahko ločimo premagovanje stresa na ravni posameznika, organizacije ali družbe.

Ihan in Simonič Vidrihova (2005, 68–87) sta prepričana, da je stres mogoče učinkovito premagovati z vajami zavedanja sebe in okolja, urjenjem pravilnega dihanja in sproščujočega globokega dihanja, meditacijo, kreativno vizualizacijo in vodenjem dnevnika stresa. Primerne za reševanje stresa so po mnenju Schmidta (2001) tudi naslednje tehnike: ozaveščanje pomena sedanjega trenutka, tehnike za obvladovanje trenutnih prenapetosti, tehnike za dolgoročno odpravljanje napetosti in dodatne spretnosti, ki se nanašajo na obvladovanje sporov in kritike. Battison (1999, 76) za premagovanje stresa priporoča: (i) obvladovanje časa, (ii) odločnost, (iii) telesne vaje, (iv) primerno prehrano, (v) zavedanje lastnih prednosti in adutov, (vi) sproščanje, (vii) dihanje, (viii) meditacijo, (ix) vizualizacijo, (x) jogo, (xi) masažo, (xii) dopolnilne oblike zdravljenja ter (xiii) takšen dom, ki zagotavlja počitek in sprostitvev.

Za boj proti stresu Lindemann (1982, 59–142) predlaga telesno gibanje, zdravo prehrano, psihohigieno za razgradnjo stresa (meditacija, avtogeni trening, drugo), dnevno utrjevanje zoper stres v poklicnem življenju (izogibanje nenavadnim spremembam, vključevanje odmorov, ukrepe za boljše spanje, pravilno dihanje, utrjevanje večanja odpornosti do stresa, suho krtačenje, knajpanje in druge utrjevalne ukrepe), učinkovito preživljanje prostega časa in dopusta (prosti čas oblikujemo individualno, možnosti za razvijanje osebnosti, koriščenje dopusta, utrjevanje proti stresu v zdraviliščih in okrevališčih) ter druge posebne programe za različne ljudi

Newhouse (69–122) za preprečevanje stresa priporoča: (i) prehrano (post, zdrava prehrana, zeliščni čaji, vključevanje vitaminov in prehranskih dodatkov ter oligoelementov), (ii) telesno aktivnost, (iii) upoštevanje bioloških ritmov, (iv) pozitivno razmišljanje in notranje življenje, (v) iskanje lastnega bistva, (vi) metode revitalizacije (hidroterapija in terapija z morsko vodo, joga, gibanje, tai chi chuan in ples, masaža in do-in, petje in terapija z glasbo, smeh, oblike, barve in svetlobo), (vii) sprostitvev in upoštevanje bioloških ritmov (relaksacija, globoko dihanje) ter (viii) metode duševnega in duhovnega razcveta (meditacija, vizualizacija, umetnost, molitev).

Stres po mnenju Božičeve (2003, 33) obvladujemo s pazljivim poslušanjem, z osebnostno rastjo, s prepoznavanjem vedenjskih vzorcev, z dokončanjem čim večjega števila zadanih nalog, s krepitvijo sposobnosti reči ne, s pazljivim telefoniranjem, s prilagajanjem spremembam, z uveljavljanjem sebi ustreznega delovnega ritma ter ustvarjanjem mostu med duhovnostjo in delom. Božičeva (ibid.) za obvladovanje stresa priporoča, da z uresničevanjem ne odlašamo do zadnjega trenutka, da ne zamujamo, si vzamemo čas za odmore in najprej opravimo najzahtevnejše naloge.

Looker in Gregson (1993, 171–178) navajata načine, ki prek izboljšanja značajskih potez zagotavljajo povečane sposobnosti za obvladovanje stresa. Svetujeta upoštevanje vloge ljubezni in razumevanja, pri čemer sta ta pojma mišljena v najširšem pomenu besede,

od človekovih najintimnejših odnosov, naklonjenosti in spoštovanja prijateljev ter razumevajoče odnose z zaposlenimi. Za obvladovanje stresa je treba okrepiti svoje samospoštovanje, pozitivno razmišljati, biti odločen, gojiti smisel za humor in se smejati.

Glede na to, da stres pomeni porušeno psihofizično ravnovesje, si vsakdo prizadeva izgubljeno ponovno pridobiti. Zato se s stresnim dejavnikom mora spopasti, se mu prilagoditi in ga obvladati. Uspešnost obvladovanja stresa ocenjujemo z vidika zunanje poravnave ali socialne zaželenosti in z vidika notranje poravnave ali osebne prilagoditve (poznavanje procesov notranje poravnave s stresom vodi do odgovora, katere poti vodijo iz stiske, in katere so tiste, ki nas pripeljejo do cilja (Rakovec-Felser, 1991, 55–59).

Obvladovanje stresa je pomembno za posameznika, ki lahko izmed individualnih strategij uporabi redno fizično aktivnost, meditacijo in druge metode za sproščanje, zdrav življenjski slog in upravljanje časa (Treven, 2005a, 61).

6.2 Premagovanje stresa na ravni organizacije

Trevnova in Mulej (2005c, 180) omenjata, da imajo organizacije na voljo dve poti za pomoč zaposlenim pri zmanjševanju stresa. Prva pot zmanjševanja stresa je povezana z dejavniki, ki povzročajo pojav stresa pri ljudeh. Gre za to, da v organizacijah, ki si prizadevajo za zmanjševanje stresa sodelavcev, vplivajo predvsem na dejavnike, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Druga pot za pomoč zaposlenim v boju proti stresu pa se nanaša na oblikovanje različnih programov, usmerjenih na vzdrževanje dobrega počutja pri zaposlenih, in delujejo kot preventiva proti pojavu stresa.

V okviru prve poti organizacije snujejo strategije, s katerimi obvladujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri zaposlenih. Njihov namen je v zmanjšanju ali popolni odpravi stresa, ki se pri teh pojavlja ob opravljanju njihovega dela. Te strategije so (Treven in Mulej, 2005b, 59): (i) ustvarjanje ugodnega organizacijskega ozračja, (ii) obogatitev oblikovanja delovnih nalog, (iii) zmanjševanje napetosti in natančna opredelitev vlog, (iv) načrtovanje in razvijanje kariere, (v) učinkovito vodenje, (vi) razvijanje komunikacijskih sposobnosti, (vii) motiviranje zaposlenih, (viii) zadovoljstvo pri delu in (ix) medsebojni odnosi.

Trevnova in Mulej (2005b, 60) omenjata tudi, da v organizacijah lahko pomagajo zaposlenim stres premagovati tudi z oblikovanjem posebnih programov. Med najpogostejše tovrstne programe spadajo programi dobrega počutja, programi za pomoč zaposlenim in programi za usposabljanje zaposlenih, kako obvladovati stres.

7 Sklep

V sodobni družbi so spremembe edina stalnica. Dinamika življenja je vedno hitrejša, kar ljudi vodi v stres. Zaradi

njega je na leto izgubljenih več milijonov delovnih dni; to pomeni, da stres vpliva na zdravje zaposlenih in delo v organizaciji. Posledice stresa v organizacijah se kažejo v povečani odsotnosti, počasnosti, zamujanju, zapuščenju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mestu, manjšanju organizacijske produktivnosti, uničenem organizacijskem ozračju. Ker so posledice stresa tudi na ravni družbe ter ne le organizacije in posameznika, je treba stresu in načinom njegovega premagovanja nameniti veliko pozornosti.

Za premagovanje in preprečevanje stresa so posameznikom/zaposlenim in organizacijam na voljo različni pristopi, tehnike in strategije. Posameznik lahko izmed individualnih strategij uporabi redno fizično dejavnost, meditacijo in druge metode za sproščanje, zdrav življenjski slog in upravljanje časa. Organizacije pa lahko izberejo dve poti za pomoč zaposlenim pri zmanjševanju stresa. Prva je povezana z dejavniki, ki povzročajo pojav stresa pri ljudeh, druga pa se nanaša na oblikovanje različnih programov, usmerjenih na vzpostavljanje in vzdrževanje dobrega počutja pri zaposlenih in delujejo kot preventiva proti pojavu stresa.

Literatura

- Battison, T. (1999): Premagujem stres. Ljubljana: DZS.
- Božič, M. (2003): Stres pri delu. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Cox, T. et al. (2000): Research on Work-related Stress. EU: Office for Official Publications of the European Communities,
- Di Martino, V., in Musri Mohtar (2001): Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia.
- Dollard, F. M., in Winfield, H. A. (2002): Mental health: overemployment, underemployment, unemployment and healthy jobs. Australian. e-Journal for the Advancement of Mental health, 3, 1. Pridobljeno 20. 10. 2003 s <http://auseinet.fliners.edu.au/journal/vol1,553/dollard.pdf>.
- Ihan, A. (2004): Do odpornosti z glavo. Ljubljana: Mladinska založba.
- Ihan, A., in Simonič Vidrih, M. (2005): Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?. Ljubljana: DRX.
- Lindemann, H. (1982): Premagani stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Looker, T., in Gregson, O. (1993): Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu?. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, B., in Pozzi, U. (1994): V sožitju s stresom. Ljubljana: DZS.
- Musek, J. (1993): Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: EDUCY.
- Newhouse, P. (2000): Življenje brez stresa. Ljubljana: Tomark d.o.o.

- Northcraft, B. G., in Neale, A. M. (1994): *Organizational Behavior, A Management Challenge*, 2. izdaja. Fort Worth: The Dryden Press.
- Novak, N. (2004): *Stres pri delu zdravnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Palmer, S., Cooper, C., in Thomas, K. (2001): Model of organisational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme – A short communication. *Health Education Journal*, 60 (4), 378–380.
- Powell, T. (1999): *Kako premagamo stres?*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Rakovec Felser, Z. (1991): *Človek v stiski: stres in tesnoba*. Maribor: Založba Obzorja.
- Rakovec Felser, Z. (1997): *Medicinska psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Schmidt, A. (2001): *Stres*, Ljubljana: Kmečki glas.
- Selič, P. (1999): *Psihologija boleznih današnjega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Spielberger, C. (1985): *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba - Centralni zavod za napredek gospodinjstva.
- Stanković, T. *Kratkoročni in dolgoročni stres*. Delo. Pridobljeno 14. 1. 2007, s http://www.delo.si/index.php?sv_parth=43,50&id=5a4751da054a4f8aba65c9fcb e74342f04&source=Delo.
- Treven, S. (2005): *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, S., in Mulej, M. (2005): *Stress Management in Work Settings Of an Innovative Society by Systems Theory/ Thinking*. V E. Buchinger, et al. (ur.), *Proceedings of The 6th International Conference of Sociocybernetics and Plenary Session* (str. 175-185). Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Treven, S., in Mulej, M. (2005): *Teorija sistemov, inovativna družba in management stresa v delovnem okolju*. *Naše gospodarstvo*, 51(3/4), 56–63.

Simona Šarotar Žižek, magistrica ekonomije in poslovnih ved, je bila prej zaposlena v gospodarstvu, sedaj pa na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, in sicer kot asistentka za področje upravljanja človeških virov. Je avtorica ali soavtorica številnih člankov v mednarodnih in slovenskih revijah ter udeleženka znanstvenih in strokovnih konferenc doma in v tujini.

Sonja Treven je bila rojena leta 1956 v Ljubljani. Zaposlena je kot redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Zadov, ...), je avtorica treh knjig (*Management človeških virov*, *Mendarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa*) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.

Poslanstvo kot osnova za uvajanje sprememb v podjetju v času kriznih razmer – primer globalnega podjetja Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Scania E.A.R., d.o.o., Ljubljana
e-pošta: vesna.vodopivec@scania.si

Povzetek

Današnji gospodarski položaj je za podjetja še vedno slab. Podjetja iščejo različne rešitve za izhod iz krize. Njihov vpliv na okolje ni velik, rezerve je treba najti v podjetju samem. Multinacionalno podjetje Scania CV AB se je pri racionalizaciji in izboljševanju poslovanja kot ključni dejavnik uspeha usmerilo na svoje zaposlene. Tradicionalni način delovanja in osredotočanje na rezultate, z uvajanjem skupin za izboljšave in vključevanjem vseh zaposlenih, se premikata v osredotočanje na metode. Poslanstvo podjetja je glavni element in izhodišče prenove procesov k izboljšanju poslovanja podjetja, kar naj bi tudi bil njegov namen.

Ključne besede: poslanstvo, vrednote, načela, ravnanje, zaposleni, metode, izboljšave procesov in postopkov, spremembe.

1 Uvod

Leto je naokrog in krize še zdaleč ni konec. Kdaj je pravzaprav podjetje v krizi? Takrat ko izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in procese (Kranjc, Pavlica, 2004). Zaposlene je mogoče šteti med ključne, če že ne najpomembnejše dejavnike. Prvi indikatorji prihajajoče krize so se v Sloveniji pokazali pri prodaji vozil vseh vrst in v avtomobilskem prevozništvu. Na ta segment so podjetje Scania CV AB in njene podružnice odločilno vezani. Prodaja vozil v Sloveniji (tovornjakov) je od novembra 2008 do februarja 2009 upadla kar za 90 odstotkov. Nič manj ni bila prizadeta poprodajna dejavnost podjetja. Leto 2009 se je končalo s slabimi rezultati, čeprav je bilo mogoče v zadnjem četrtletju opaziti nekaj izboljšanja. Prvi mesec leta 2010 ne nakazuje kakšnega pretresljivega izboljšanja. Podjetje je še vedno prisiljeno v zmanjševanje stroškov in iskanje rešitev iz krize ter optimiziranje procesov in postopkov. Usmerilo se je na notranje procese in tako na zaposlene kot ključni dejavnik uspeha podjetja. Dejavno so začeli komunicirati s podružnicami in uvajati skupine za izboljšave v celotni organizaciji.

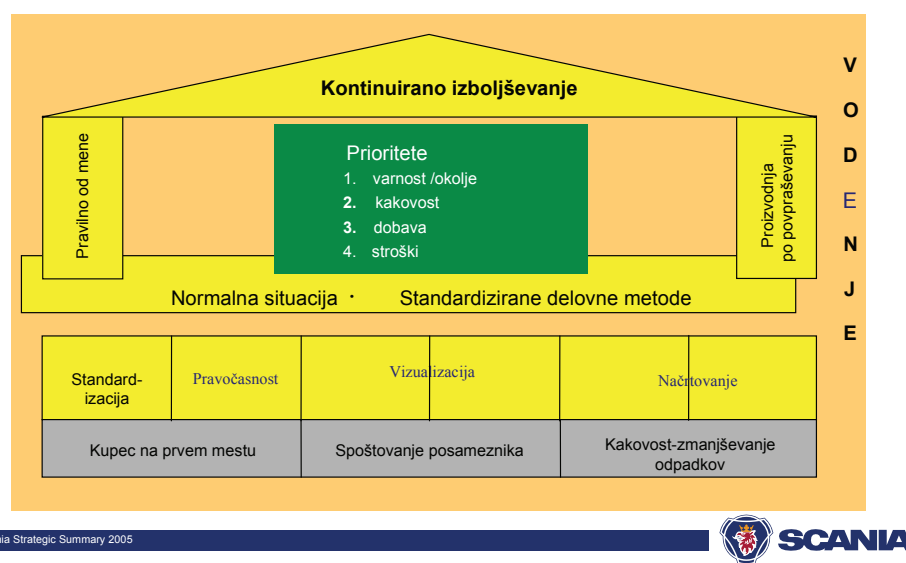
V prispevku bom prikazala pomen poslanstva podjetja in njegov vpliv na izboljšanje poslovanja.

Osredotočenje na poslanstvo in vrednote podjetja spreminja tradicionalni način delovanja podjetja, vodi v uvajanje skupin za izboljšanje procesov in postopkov, premik v načelih ravnanja in tako premik od osredotočanja na rezultate k osredotočanju na metode, implementacijo sistemov matičnega podjetja za izboljšanje in uspešen primer podružnice.

2 Poslanstvo podjetja kot osnova za uvajanje sprememb

Poslanstvo (angleško *mission*) je verjetno najpomembnejši dokument podjetja in razmišljanje ob njem lahko pomembno vpliva na uspešnost (Rozman, 2009, stran 36). Bistvo poslanstva je stalno razmišljanje o tem, kaj različni udeleženci pričakujejo in kako naj jim podjetje ustreže. Avtorji njegov pomen utemeljujejo kot namen ali razlog za delovanje podjetja, velikokrat pa podjetja ne vedo, zakaj ga potrebujejo, kakšen je njegov namen ali kaj naj ga sestavlja (Rozman, 2009, stran 36). Tako ugotovimo, da je poslanstvo včasih le črka na papirju, brez pravega pomena in njegovega sledenja, ter da ga zaposleni ne poznajo in ne razumejo. Pojavlja se vprašanje, kako

Scania hiša



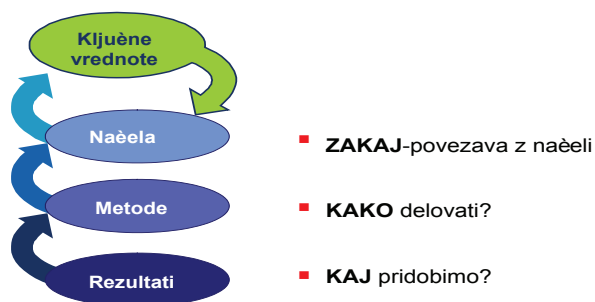
Slika 1: Scania hiša (Vir: Scania Production System, 2005, str. 40)

poslanstvo predstaviti zaposlenim ter na njegovi podlagi zasnovati učinkovite procese in postopke delovanja ali pa jih spremeniti. Sprememb zaposleni namreč ne marajo, do njih so zadržani ali pa jih celo zavračajo. Za vsako spremembo, ki jo uvajamo v podjetju, moramo imeti popolno podporo ravnateljev. Pri uvajanju sprememb sta pomembna poznavanje in razumevanje delovanja sistema organizacije (Meško-Štok, 2009, stran 46).

Poslanstvo podjetja Scania CV AB je kupce oskrbeti z zelo kakovostnimi vozili za prevoz tovora in potnikov ter s servisom za vzdrževanje vozil. Z osredotočenjem na potrebe kupcev, na zelo kakovostne proizvode in servis Scania ustvarja dodano vrednost in pogoje za rast. Kupca postavi na prvo mesto, poudarja spoštovanje posameznika ter doseganje kakovosti in odličnosti poslovanja s pomočjo zmanjševanja nepotrebni procesov in postopkov. Poslanstvo podjetja je prikazano v tako imenovani **Scania hiši**, ki naj bo osnova celotnemu organiziranju poslovanja podjetja in njegovih podružnic (slika 1).

Podroben pogled v **Scania hišo** prikazuje, da prva raven (ali osnova) zajema vse tri ključne točke poslanstva podjetja. **Postavljanje kupca** na prvo mesto pomeni, da je treba poznati njegove potrebe in se mu posvetiti v celotni življenjski dobi vozila. **Kakovost** pomeni delati prave stvari prav, se izogibati izgubam v procesu ter delati nenehne izboljšave proizvodov in servisnih storitev. Spoštovanje posameznika omogoča postavitve visokih etičnih standardov in nenehno izboljšavo kompetenc, znanja in veščin zaposlenih. **Spoštovanje posameznika** je neposredno povezano z načeli ravnateljstva. Osredotoča se na metode in ne samo na rezultate.

Iz vrednot podjetja so izvedena načela, za njihovo doseganje pa so razvite metode. Doseganje uspehov potrjuje uporabo pravih metod. Če rezultat ni pravilen, je to jasen znak, da je treba metode izboljšati ali pa celo uvesti nove (slika 2).

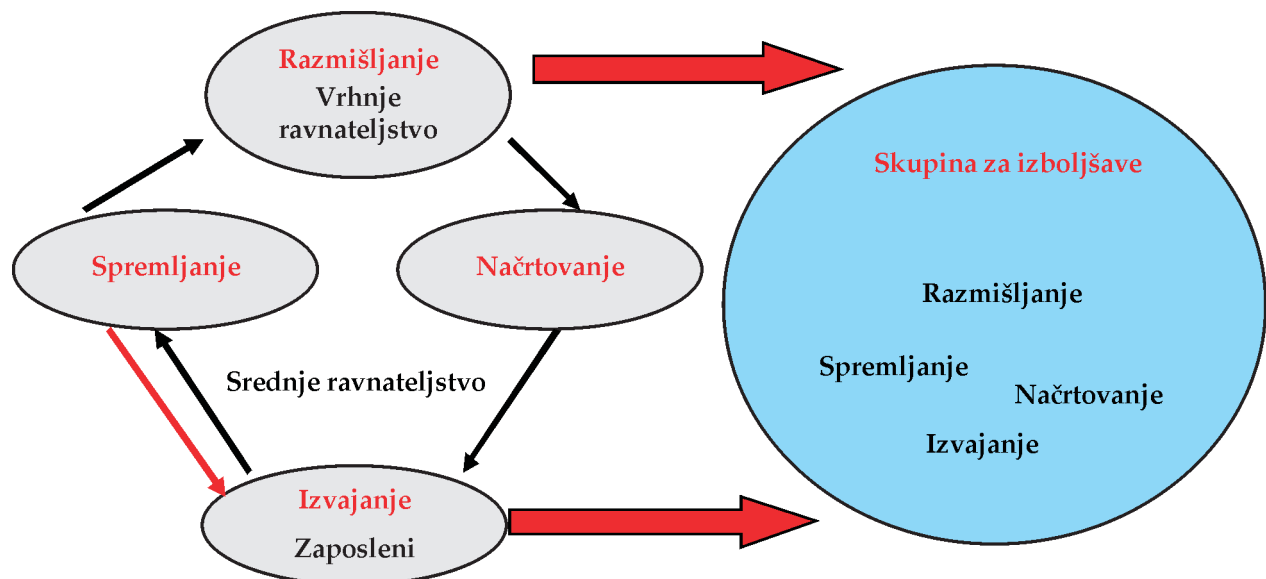


Slika 2: Povezava vrednot, načel, metod in rezultatov (Vir: How Scania is Managed, 2005, str. 23)

Naslednja raven v Scania hiši, ki temelji na osnovi, je **opredelitev normalne situacije in standardnih metod** ter omogoča določitev začetne točke za uvajanje sprememb in izboljšav. **Standardizacija** pomeni delovanje s pomočjo najboljših poznanih metod, ki je opredeljena kot delovni standard. Sestavljajo jo: **pravočasnost**, ki omogoča povratno informacijo in takojšnjo popravo morebitnih napak, **vizualizacija**, ki omogoča prepoznavo normalnega in nenormalnega stanja ter delovanja v podjetju ali oddelku, **načrtovanje** pa omogoča zmanjševanje nepotrebne dela, poznavanje nalog in časovne razporeditve ter s tem boljšo organizacijo. Zidove hiše tvorita: **upoštevanje trenutnega povpraševanja kupcev**, ki omogoča proizvodnjo in servis v pravem trenutku, brez zalog in nepotrebne čakanja, ter **uporaba pravih orodij in metod**, kar zmanjšuje možnosti za pojav napak. Zaposleni pridobivajo in nadgrajujejo potrebne pristojnosti. Streha Scania hiše pa so **kontinuirane izboljšave** (angleško *continuous improvements*), ki so odvisne od uvajanja novih, boljših metod, in odstranjevanje nepotrebne dela (odpadki), kar vodi v izboljšano kakovost.

Kot sem omenila na začetku poglavja, je za uvajanje sprememb potrebna popolna podpora ravnateljev v podjetju. Iz napisanega sledi, da se spremembe začenejo pri ravnateljstvu in se nato prenašajo po hierarhiji navzdol. Brez spremenjenega načina delovanja uvedba skupin za izboljšanje procesov in postopkov, ki jih sestavljajo vsi zaposleni, ni mogoča. Tako je najprej pomemben premik od tradicionalnega načina delovanja, ko vrhnje ravnateljstvo razmišlja, srednje ravnateljstvo načrtuje in spremlja ter ocenjuje, spodnja raven pa izvaja, k uvedbi skupin za izboljšave, ki same razmišljajo,

načrtujejo, izvajajo in spremljajo (slika 3). Opustiti je treba tradicionalni način delovanja in začeti razmišljati, kako delamo in zakaj. Potrebno je osredotočanje na »kako bi moralo biti« namesto »kako je«. Potrebna sta zavedanje dejstva, da predlagana rešitev ni nujno pravilna v prvem trenutku, in njegovo sprejemanje. Doseganje dela prave rešitve vodi k celotnemu uspehu. Zaposleni se morajo nenehno spraševati, zakaj nastajajo odstopanja, dokler ne odkrijejo resničnih in pravih vzrokov. Ideje naj preizkušajo, mnenja zaposlenih so tako nujna.



Slika 3: Premik od tradicionalnega delovanja k uvajanju skupin za izboljšave (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 5)

Ravnateljstvo se z uvajanjem skupin za izboljšave spreminja. Ravnatelji morajo biti navzoči med zaposlenimi, komunikacija mora biti jasna in nedvoumna, potrebna sta podpora zaposlenim in njihovo spodbujanje. Napake so normalne, ideje in predlogi naj bodo preizkušeni, določiti je treba tako imenovano normalno situacijo delovanja, vsak odklon je treba opaziti in rešiti, procesi in postopki naj postanejo normalen del delovanja posameznikov. Osredotočanje na rezultate, ob katerem ravnatelji določajo načela, metode in jih delegirajo zaposlenim, nadomešča metode, pri katerih se ravnatelji osredotočajo na metode v povezavi z načeli. Enako velja za zaposlene; izvajajo načela in ravnateljstvo sporočajo metode. Piramida se obrača. Seveda obstaja nevarnost, da želijo biti ravnatelji udeleženi v skupinah za izboljšave, kar lahko procese zavre in uniči motivacijo zaposlenih, ki tako občutijo neke vrste nadzor.

Ravnateljstvo se mora zavedati tudi morebitnega odpora do sprememb pri zaposlenih. Raziskava je v matičnem podjetju pokazala naslednje podatke:

- Zaposleni, ki vedno oporekajo – 2 %.
- Zaposleni, ki se upirajo do konca – 14 %.
- Zaposleni z visokim odporom – 34 %.
- Zaposleni, ki jih je mogoče prepričati – 34 %.
- Zaposleni, ki prostovoljno preizkusijo ideje in iščejo rešitve – 14 %.

- Zaposleni, ki sprejmejo vse spremembe – 2 %.

3 Koncept skupin za izboljšave

Uspeh skupin za izboljšave zahteva sodelovanje vseh zaposlenih. Delovanje skupin je organizirano v krajše sestanke z viharjenjem možganov (angleško *brainstorming*) enkrat na teden, vedno ob istem dnevu in času. Za spremljanje sestankov, odstopanj in rešitev so uporabljene table, obešene v določenih prostorih, za sledenje načelu na drugi ravni Scania hiše, ki zahteva vizualizacijo. Osnova za načelo je pravzaprav preprosta. Vizualizacija zapisanega vsakega zaposlenega vodi v iskanje odgovorov na naslednja vprašanja:

- Opravljam to delovno nalogo najboljše, kot znam in zmorem?
- Kako lahko izboljšam svoje delo?
- A je ta delovna naloga smiselna in potrebna?

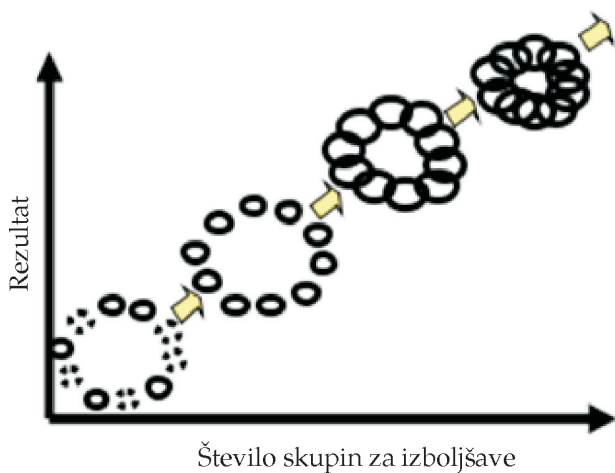
Iskanje odgovora na zastavljena vprašanja vodi zaposlene v osredotočanje, kako naj bi nekaj moralo biti, in ne na to, kako je vedno bilo.

Cilj skupin za izboljšave je jasen. Kaj naj podjetje spremeni ali izboljša svoje delovanje, da bo preživel

na kratki in dolgi rok ter bo poslovanje uspešnejše. Sile, ki vplivajo na postavljeni cilj, so: ravnateljstvo, kupci, lastniki, zaposleni, širše okolje podjetja in konkurenca.

Razvoj skupin za izboljšave in njihova zrelost sta odvisna od časa. Začetek je vedno težak, počasen in včasih neuspešen. Zaposleni so previdni in dvomijo v uspešnost načina. Čez določen čas začnejo razumevati novi način delovanja, kar posledično vodi v strinjanje. Osredotočanje na majhne spremembe (korake) vodi do velikih rezultatov. Na začetku ima vsaka skupina koordinatorja, ki skupino usmerja v reševanje resničnih problemov, omogoča dovolj časa za diskusijo o problemih in načelih ter implementacijo rešitev. Sinergija zaposlenih pri reševanju problemov daje večji uspeh kot individualno delo posameznika pri reševanju zaznanega odstopanja.

S časom se število skupin za izboljšave povečuje, zgledi vlečejo; več je skupin, boljši so rezultati na ravni celote podjetja (slika 4).



Slika 4: Narasčanje števila skupin za izboljšave (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 10)

V tem trenutku deluje v multinacionalki Scania CV AB približno 1000 skupin za izboljšave na 10.000 zaposlenih.

Vsaka skupina za izboljšave, ki je lahko oblikovana po posameznih oddelkih ali pa čezfunkcijsko in kombinira zaposlene več oddelkov, se enkrat tedensko srečuje na krajših sestankih. Z uporabo vizualizacije in zato nameščenih tabel pregledujejo status aktivnosti v teku in dodajajo nove po načelu prednosti. Z vsako novo dodano aktivnostjo je ponovno določena prednost sedanjih. Odločajo se, kdo je zadolžen za posamezno aktivnost, ki jo morajo povezati z enim od ključnih načel poslanstva: kupec je prvi, spoštovanje posameznika ali kakovost (slika 5).

Vsak proces izboljšav je prav tako treba spremljati in vizualizirati na različne načine. Spremljamo predlagane ideje in predloge, sestavljamo sezname aktivnosti za ravnateljstvo, spremljamo izvedene izboljšave, opažene motnje, izboljšano kakovost ipd. Na tabli so objavljeni novi standardi oziroma metode in informacije ravnateljev.

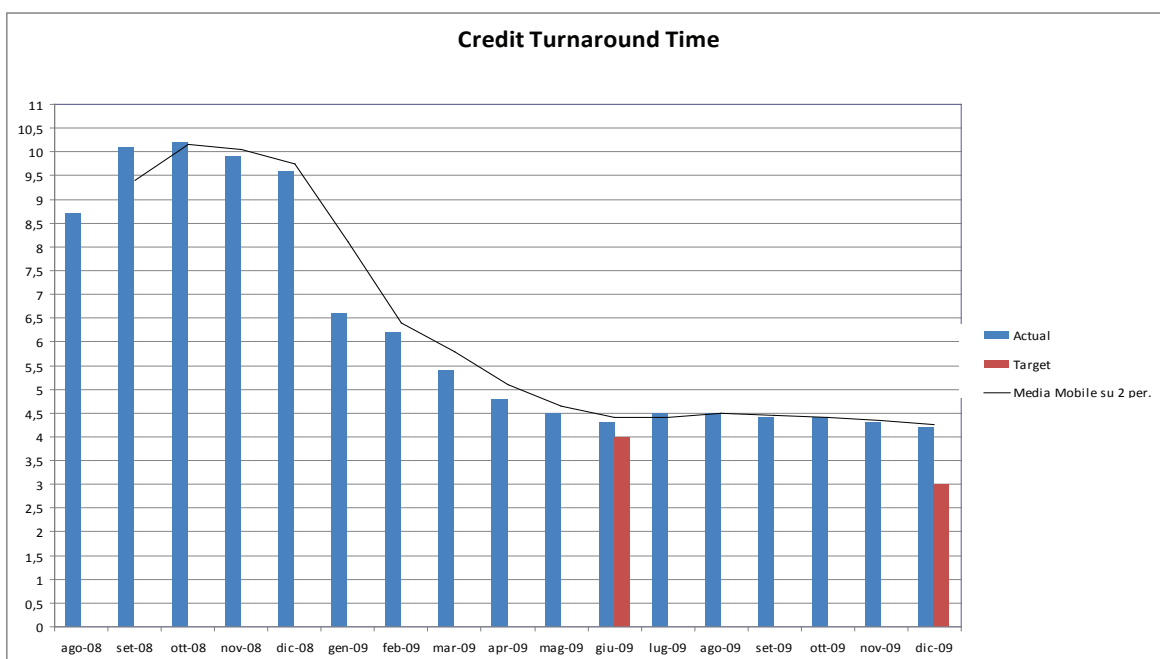
Kot sem že omenila, sta pomembna podpora in sodelovanje ravnateljev. Skupine za izboljšave delujejo tudi na vseh ravnateljskih ravneh. Prva skupina za izboljšave se dvakrat na mesec srečuje na sestankih, na katerih iščejo prave in boljše načine za posredovanje in predstavljanje načel. Druga skupina za izboljšave, sestavljena iz ravnateljev, tedensko išče rešitve za boljše vodenje in ravnanje z ljudmi. Tretja oblika skupine so ravnatelji, ki so tutorji pri uvajanju skupin za izboljšave po podružnicah matičnega podjetja.

Slika 6 prikazuje primer zmanjšanja potrebnega časa za odobritev financiranja vozila. Opredeljeno odstopanje od normalne situacije je bila dolžina časa, potrebnega za posredovanje končne odločitve o financiranju kupljenega vozila kupcu. Določeno načelo je bilo »kupec je vedno prvi«. Potrební čas je bil devet dni, postavljeni cilj pa tri dni. Za reševanje odstopanja je bil odgovoren oddelek za financiranje. V pol leta so z različnimi aktivnostmi, predvsem pa s krčenjem dela z dokumentacijo, potrebni čas zmanjšali na tri dni.

Delo skupine pa seveda ni končano, če se osredotočimo na streho Scania hiše in tako na kontinuirane izboljšave. Naslednji cilj je dva dni.

Aktivnost	Načelo	Datum	Odgovoren	Ideja, preizkus
Zmanjšanje dobavnega roka	Kupec je prvi	3. 1. 2010	XY	Povezava s tovarno, delavnico
Čakanje na dokumente	Kakovost-zmanjševanje potrebnega časa (odpadek)	5. 1. 2010	Podporna pisarna-XX in YY	Komunikacija prodaje in podpore
Potrebno je novo orodje	Spoštovanje posameznika	6. 1. 2010	ZZ	Preverjanje cene, rabljeno orodje, novo orodje

Slika 5: Primer vizualizacije (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 20)



Slika 6: Primer zmanjševanja časa, potrebnega za odobritev financiranja (Vir: Scania Retail System Ital Scania case, 2010, str. 5)

Uspeh skupin za izboljšave pa je odvisen od poznavanja Scania hiše med vsemi zaposlenimi. Zaposlene občasno usposabljam ter preverjam njihovo

poznavanje poslanstva, načel in metod. Slika 7 prikazuje običajno preverjanje znanja med zaposlenimi. Ugotovljeni rezultati so tako podlaga za izobraževanje in vajo.

Standardizacija		Kupec je vedno prvi	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaj pomeni načelo »standardizacija«? 2. Katere metode, ki jih uporabljate podpirajo to načelo? 3. Kakšni so rezultati dela z upoštevanjem tega načela? 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaj pomeni načelo »kupec je vedno prvi«? 2. Kako to načelo razumejo vaši kupci? 3. Naštejte nekaj primeru, kako ravnate v skladu s tem načelom? 4. Kaj počnete? Kako ravnate pri svojem delu? 	

Slika 7: Preverjanje poznavanja hiše Scania (Vir: Scania Retail System, 2010, str. 52)

4 Sklep

Krizne razmere so podjetja prisilile k racionalizaciji in notranjemu izboljševanju postopkov in procesov. Multinacionalka Scania CV AB je kot enega izmed odgovorov na krizo pospešila uvajanje skupin za izboljšave v celotni organizaciji. Sistem je v devetdesetih letih nastal v proizvodnji pod imenom »Scaniin proizvodni sistem« (angleško *Scania Production System*), v sodelovanju s podjetjem Toyota. V podjetju so poslanstvo prenesli na vse ravni delovanja z uvedbo tako imenovane Scania hiše. Ta pomeni vizualizacijo poslanstva in vseh načel podjetja, ki so predstavljena tako, da kažejo povezave in odvisnost

med doseganjem rezultatov s pomočjo metod na podlagi načel in vrednot podjetja.

Uspeh skupin za izboljšave zahteva sodelovanje vseh zaposlenih in podporo ravnateljstva. Osredotočanje na rezultate, pri katerih ravnatelji določajo načela, metode in jih delegirajo zaposlenim, nadomešča osredotočanje na metode, pri čemer se ravnatelji osredotočajo na metode v povezavi z načeli. Enako velja tudi za zaposlene, ki izvajajo načela in ravnateljem sporočajo metode. Hierarhična piramida se obrača v nasprotno smer.

Cilj skupin za izboljšave je jasen. Kaj naj podjetje spremeni ali izboljša v svojem delovanju, da bo preživel na kratek in dolgi rok ter bo poslovanje uspešnejše?

Osredotočanje na majhne spremembe (korake), vodi do velikih uspehov. Podjetje deluje k nenehnim izboljšavam svojega poslovanja.

Uspeh skupin za izboljšave pa je odvisen od poznavanja Scania hiše med vsemi zaposlenimi. Zaposlene občasno usposablja in preverja njihovo poznavanje poslanstva, načel in metod. Nekatere podružnice so spremembo zelo uspešno uvedle in tako nadgradile »Scania proizvodni sistem«, zasnovan na doseganju kakovosti in odličnosti v tako imenovani »Scania prodajni sistem« (angleško *Scania Retail System*). Podjetje je tako implementiralo sistem zagotavljanja kakovosti in odličnosti v vsej svoji mreži, v vseh podružnicah in na vseh ravneh.

Literatura

- How Scania is Managed (2005).
 Kranj, Pavlica, M. (2004): Mirno proti krizi. Ljubljana: Podjetnik.
 Štok, Meško, Z. (2009): Management znanja v sodobnih organizacijah. Fakulteta za management Koper, 46-47.
 Rozman, R. (2009): Pomen poslanstva in njegovo oblikovanje. Izzivi managementu, Management Challenges, spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa, 36–38.
 Scania Production System (2005).
 Scania Retail System (2010).
 Scania Retail System, ItalScania case (2010).

Mag. Vesna Vodopivec je bila rojena 24. 10. 1974 v Postojni. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je diplomirala na Visoki poslovni šoli, smer management. Nato je končala specialistični študij, smer management, in pridobila univerzitetno izobrazbo. Leta 2008 je opravila magistrski študij, smer poslovanje in organizacija. Zaposlena je v multinacionalnem podjetju Scania CV AB, v podružnici Scania East Adriatic Region, d.o.o., v Ljubljani. Bila je odgovorna za področje odnosov z javnostmi in pospeševanje prodaje v regiji (države Slovenija, Hrvaška, BiH, Srbija, do leta 2006 tudi Bolgarija in Črna gora). Od januarja 2009 naprej je odgovorna tudi za področje HRM, novembra istega leta je postala vodja oddelka za razvoj sodelavcev in komunikacije.

Ob iskanju smeri razvoja našega družbeno-ekonomskega sistema: Kakšno upravljanje ob ravnateljevanju potrebujemo?

Miran Mihelčič

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

V zadnjem letu in pol ste (so) iz »polbogov« postali »primerni« krivci za večino težav, ki v obdobju krize pestijo naše gospodarstvo in posledično družbo kot celoto. Naslovljenci tega prispevka ste zlasti poslovodni ravnatelji, ki – tudi zaradi nezrelosti slovenistične stroke – uradno raje slišite na besedo »menadžer«. Ste nosilci funkcije ravnateljevanja (v angl.: *management*), razvite v dolgem procesu od razslojevanja celostnih nosilcev delovanja, npr. srednjeveških obrtnikov, do razdelitve funkcije usklajevanja dela sodelavcev – izvajalcev na funkciji upravljanja (v angl.: *governance*) in ravnateljevanja.

Funkcija ravnateljevanja se osamosvoji

Če velja za pomemben mejnik v odtujevanju izvajalcev od učinkov njihovega dela postavitev predilnice na vodni pogon Richarda Arwrighta v kraju Cromford Mill (Derbyshire) v Angliji leta 1771, potem je treba vzrok za razdelitev funkcije usklajevanja iskati predvsem v povečevanju podjetij. Ob nastajanju podjetij z velikim številom zaposlenih je namreč prišlo tako do: a) nesposobnosti lastnika podjetja (v angl.: *master*), da še naprej sam neposredno nadzira vse podrejene, kot b) združevanja kapitala večjega števila lastnikov. Oboje je narekovalo dogovor o osebi – najvišjem sprotnem usmerjevalcu in spremljevalcu dogajanju v poslovnem procesu: vrhovnem ravnatelju.

Zato je po Macintoshu (2002; 25) kapitalist, ki je bil edini lastnik proizvodnih sredstev ter je uravnaval poslovanje podjetja in najemal delavce kot nosilce (blaga) delovne sile, iz največjih združb skorajda izginil. Ob tem je sedanji svet teh združb sicer ujet v mrežo zamisli kapitalizma, toda brez pajka, to je kapitalista. Delovanje podjetja, torej tudi njegovo poslovanje, namreč uravnava plačani ravnatelj podjetja. Tudi njegovo delovno silo lastniki podjetja ali v podjetje vložena kapitala kupujejo na trgu delovne sile prav tako kot delovno silo izvajalcev. Sedaj ti plačani ravnatelji opravljajo v podjetju funkcijo, ki

jo je prej opravljal lastnik, vendar jo opravljajo za lastnike in ne zase.

Osredotočanje velikega obsega kapitala ter posledično tudi proizvodnih sredstev in nosilcev delovne sile je postavilo lastnike oziroma delničarje gospodarskih združb pred nove naloge. Ob razvoju tehnologije in tehnike ter povečani ravni izobrazbe zaposlenih ter vse večji pravni enakosti ljudi pred zakonom metode (ne) obvladovanja delovanja ljudi, uporabljane do začetka druge svetovne vojne, niso več primerne. Treba je spremeniti staro miselnost glede neukih izvajalcev, pridobiti nova znanja, kajti tistega, ki pri tem zaostaja, tekmeči kmalu uničijo. Pomen, »vrednost« in s tem tudi statusni položaj sposobnih urejevalcev poslovanja in dela so se zato povečevali oziroma zviševali že od konca 19. stoletja naprej, različno povezani lastniki sami ali prek svojih neposrednih predstavnikov – izvršilnih upravljalcev pa ravnateljem kot organizatorjem postavljajo tudi vse zahtevnejše naloge.

Da v preteklosti iskanje primernih zaposlenih ni bilo preprosto, priča Drucker, ki piše (1990; 213): »Ko je Karl Marx v letu 1850 začel v Angliji s svojim delom pri pisanju knjige *Kapital*, je bil pojav ravnateljstva (v izvirniku: *management*) še neznan. Prav tako niso bila znana podjetja, v katerih naj bi ravnatelji (v izvirniku: *managers*) delovali. Največje podjetje predelovalne industrije tam okoli, v Manchestru, je bila predilnica, ki je zaposlovala manj kot tristo ljudi ter je bila v lasti Marxovega prijatelja in sodelavca Friedricha Engelsa.« Marx, ki je prišel iz Nemčije v Anglijo pri svojih 24 letih, je bil zgrožen nad položajem angleških delavcev (Macintosh, 2002; 250). Tudi še dobrih petdeset let pozneje je Taylor, ustanovitelj šole znanstvenega ravnateljevanja (v angl.: *scientific management school*), v ZDA še vedno opozarjal na velik pomen razmerij med predstavniki delodajalcev – ravnatelji in izvajalci.

Dopolnjevanje ravnateljevanja s poslovođenjem

Za večino ljudi, ki še zdaj urejanja razmerij med ljudmi – zaposleni v združbah ne dojemajo kot bistva funkcije ravnateljevanja, se ta funkcija v praksi pogosto, npr. v podjetjih, miselno skoraj neizogibno dopolnjuje tudi s poslovođenjem (od tod tudi naša besedna skovanka: poslovodni ravnatelj). V zgodovini je seveda veliko primerov, ko so posamezniki usklajevali delo drugih ljudi: ravnateljivali, zato se zastavlja vprašanje, kaj je tako novega pri delu teh usklajevalcev, da se zdi večini Slovencev beseda »menedžer« primernejša od besede »ravnatelj«. McAuley in drugi (2007; 385) kot temeljno razliko med nekdanjimi usklajevalci, npr. nadzorniki pri gradnji piramid v Egiptu, in sedanjimi poslovodnimi ravnatelji, poudarjajo zahtevo, da morajo slednji ne le doseči neke predvidene cilje, izražene z določenimi poslovnimi učinki ali dobiček na vloženi kapital, ampak morajo svoje dosežke, npr. prihodke, dosledno primerjati s spremljajočimi stroški ali odhodki in v poznavanju tekmecev te učinke tudi prodati.

Odtujevanje lastnikov od poslovnih procesov

Zdaj, ko smo na kratko predstavili nekatere etape v razvoju funkcije ravnateljevanja, nas ne presenečajo sedanja razmišljanja o tem, da liberalni demokratični kapitalizem v svetu skoraj ne pozna več lastnika podjetij ali pa ta vsaj ni ključen zanj, ampak pozna le lastnike premoženja v njih, odtujene od poslovnih procesov, ki potekajo v podjetjih. Zato ne sme čuditi, da tudi nekateri slovenski novopečeni kapitalisti pošiljajo podjetja v stečaj ali jih likvidirajo, ker jim ne prinašajo dobička, selijo proizvodnjo v manj razvite države, zaslužijo s prodajo zanimivih nepremičnin, skoraj vsa socialna bremena pa naložijo na pleča države in davkoplachevalcev.

Delavsko nezadovoljstvo in iskanje ustreznega družbeno-ekonomskega sistema

Ob primerih delavskega nezadovoljstva (Gorenje, Mura, LTH, MIP, Nova) v letu 2009 pri nas se je zato tudi slovenska družba ob hkratnem primežu mogočega zloma dobršnega dela gospodarstva zaradi zahtev po povečanih plačah znašla pred vsaj tremi možnostmi:

- vztrajati še naprej pri dolgoletnem iskanju tiste vrste kapitalizma, ki ga imenujejo »socialni kapitalizem«, za katerega pa kot ne dovolj bogata država še deset, petnajst let ne bo imela dovolj velikega obsega kosmatega državnega (ali nacionalnega) dohodka (v angl.: *gross national income*) za zadovoljevanje potreb svojih državljanov, ki se pogosto nekritično zgledujejo

- po življenjski ravni ljudi v sosednih ali bližnjih, gospodarsko občutnejše bolj razvitih državah;
- pospešeno preiti v »učinkovit« kapitalizem tržnega tipa, kot sta ga izkusili (z različnimi uspehom) Estonija in Slovaška ter so nam ga v okviru prejšnje vlade tudi v Sloveniji ponujali nekateri »mladoekonomisti«;
- zavreči ali vsaj spremeniti nekatere značilnosti kapitalizma, ki smo jih brez potrebe uveljavljali na poti »odhajanja« iz sistema samoupravnega socializma ter jih prilagoditi naši tradiciji in kulturi.

Gre za izbiro pri zadovoljevanju sedanjih in prihodnjih potreb prebivalstva, pri čemer znanost, ki se ukvarja z vrednotenjem teh izbir, imenujemo ekonomika. To vrednotenje poteka zdaj pri nas v tipu družbeno-ekonomskega sistema, za katerega smo se pri nas v prizadevanjih za demokratizacijo države in zaradi upravičene želje po boljši življenjski ravni odločili pred slabimi dvajsetimi leti: iz samoupravne socialistične družbe smo prešli v neki tip kapitalizma, ki zaradi ekonomskih razlik med državami nikakor ni enak niti tistemu na Norveškem, Švedskem ali Luksemburgu niti onemu v Turčiji, Braziliji ali na Tajskem. Boljše razumevanje zagat, s katerimi se zdaj srečujemo na vseh stopnjah reprodukcijskega procesa, proizvodnji, delitvi, menjavi in porabi, zahteva odkrito poznavanje vzrokov trenutnega stanja in iskanje scenarijev izhoda iz krize ter zagotavljanje zadostne gospodarske rasti. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da smo leta 1990 skušali zavestno preiti iz družbe z značilnostjo manjše gospodarske učinkovitosti (ter razmeroma visoke ravni socialne varnosti, nizke ravni tveganja, razmeroma majhne dohodkovne neenakosti) v družbo z večjo učinkovitostjo (ter z nižjo ravni socialne varnosti, večjo ravni tveganja in povečano dohodkovno neenakostjo).

Ekonomska teorija (Černe, 1969, 1981) ponuja zamisel o štirih strukturnih prvinah in dveh funkcijskih mehanizmih vsakega od družbeno-ekonomskih sistemov, npr. fevdalizma, kapitalizma in socializma, in sicer:

- vrste prevladujočega procesa ustvarjanja dobrin (kmetijska, industrijska, informacijska družba), močno določenega tudi z izobrazbeno sestavo prebivalstva, tehnologijo in tehniko;
- lastninske oblike (zasebna, državna, zadružna itn. lastnina);
- upravljalne oblike (upravljanje na podlagi kapitala ali dela, povezano);
- organizacijske oblike (naturalna ali blagovna proizvodnja, zasebno ali združeno delo; podjetje, zavod, zadruga itn.);
- koordinacijskega ekonomskega mehanizma (trg, načrt);
- motivacijskega vzvoda delovanja ekonomskih enot, zlasti podjetij (dobiček, dohodek).

Vsaka država skuša svojim – na odprtem svetovnem trgu (neposredno ali posredno) delujočim – podjetjem zagotoviti najustreznejši družbeno-ekonomski sistem, saj naj bi ta gospodarstvu omogočal najmanjše celotne družbene stroške ustvarjenih poslovnih učinkov, proizvodov in storitev. Seveda pa tempo približevanja

oblik družbeno-ekonomskih sistemov posameznih držav k nekemu ne povsem jasno prepoznavnemu idealnem sistemu ni nekaj premočrtno določenega, saj je treba upoštevati ne le značilnosti dotedanjega sistema, ampak tudi vsaj kulturo in tradicijo v državi, ki se tej črti približuje. Nesporno pa je **hitrost približevanja vseh štirih strukturnih prvin in obeh funkcijskih mehanizmov »idealu« pogojena tudi z vsaj približno medsebojno usklajenostjo vseh šestih sestavin sistema.** To npr. pomeni, da morajo biti sistemi zainteresiranosti ali nagrajevanja izvedeni iz motivacijskega vzvoda, na ravni pričakovanj sodelujočih v procesih ustvarjanja v določeni skladnosti z drugimi petimi sestavinami, npr. s tipom delovnega procesa ali upravljavskimi oblikami. Prevelik razkorak med posameznimi sestavinami namreč očitno kaže na določeno (ozko) grlo, zaradi katerega vzpostavljena različica sistema ne daje zaželenih optimalnih učinkov.

Korenine sedanje razslojenosti slovenske družbe

Preobrazba samoupravnega socialističnega sistema z eno samo vladajočo politično silo v demokratični večstrankarski sistem je bila v Sloveniji na formalni ravni začeta z 81 dopolnili k slovenski ustavi dne 27. septembra 1989 v takratni skupščini (SJR Slovenije). Gre za datum, povezan z dogodkom (in formalnimi ter neformalnim nosilci sprememb, npr. z ustavno komisijo in zborom za republiko ter dogajanjem pred tem), ki bi moral dobiti v zavesti državljanov naše države vidnejši položaj, kot mu trenutno pripada. V želji po ustavnih spremembah, ki naj bi čim hitreje utrdile državnost Slovenije, tvorci sprememb in javnost niso posvečali dovolj pozornosti tistim navidezno manj pomembnim delom ustave, ki so bili povezani s preobrazbo »materialnih temeljev« sistema. To tudi zaradi tega, ker so bili ti leto prej bolj ali manj določeni z dopolnili k takratni zvezni ustavi. Ob zagledanosti nekaterih v veljavni kapitalistični model zahodnih držav je bila smer sprememb zato »jasno« določena, orodja in podrobnosti tega spreminjanja pa so bili potisnjeni v ozadje. Nekatero prvine sistema, ki so bile štirideset let vsakdanje spremljevalke življenja delovnih ljudi, so dobile z določili sprememb ustave leta 1989 in z ustavo leta 1991 prizvok zaostalosti, zato se jih je bilo treba čim prej znebiti. Naj med temi »nazadnjaškimi« prvinami, »potrebnimi« ukinitve, omenim delavske svete, službo družbenega knjigovodstva, majhne razpone v dohodkih (iz dela) ter minulo delo.

Pozasebljenje družbene lastnine, o katerem so se v Sloveniji na zakonodajni ravni dogovarjali zlasti v letih od 1992 do 1994, je bilo seveda logična posledica dogovorjene nesporne smeri sprememb. Ta je bila – ob ukrepih nosilcev kapitalistično naravnane nove oblasti, ki je delavskemu razredu hitro odvzemala vlogo prejšnjega vladajočega razreda – pri velikem številu državljanov razumljena kot poziv, da se je treba v kapitalizmu razvrstiti bodisi v razred kapitalistov in s tem upravljavcev bodisi v razred

proletarcev, ker je to »pač naravni red stvari«. Ker je življenjska raven večine ljudi po letu 1996 začela naraščati, je bil proces razslojevanja, kljub številnim nepravilnostim, slabostim in zlorabam ter izrazito hitremu povečevanju dohodkovne neenakosti, za večino neboleč in zato sprejemljiv. Razloge lahko ob povečani življenjski ravni prebivalstva glede na leta 1989–93 najdemo v zadovoljstvu ljudi – v letih od 1998 do 2008 – z lastno državo, umiritvijo upokojencev z dokaj ugodnimi pokojninami v prvih letih po razdružitvi od Jugoslavije in zadovoljivo stopnjo zaposlenosti. Spomladi leta 2008, tik pred koncem velike konjunkturo, je bil v Sloveniji sprejet še zakon o delitvi dobička med delavce, ki naj bi ga – po besedah prvih ljudi več gospodarskih družb – kar hitro udeležili. Posledice: zavidanja vredna navidezna harmonija v združbah, porast apetitov pri upokojencih, nepripravljenost (ne) zaposlenih državljanov Slovenije poprijeti za delo, ki so ga še poleti 2008 na veliko ponujali številni podjetniki, so pričarale sliko (pre)zadovoljne družbe, ki pa je bila – kot se je ob premajhnem povečevanju tekmovalne sposobnosti slovenskega gospodarstva zdaj izkazalo – le kulisa slabostim v ozadju.

Če se zdaj vrnem k sestavinam družbeno-ekonomskega sistema, bom v kritiki načina prehoda iz samoupravnega socialističnega v (obljubljeni socialni) kapitalizem izpostavil le eno strukturno prvino: upravljavsko obliko. To seveda ne pomeni, da ni bilo tudi pri preobrazbi drugih sestavin ob dosežkih nekaj napak – saj brez teh v praksi skorajda ne gre –, pa vendar dogodki, ki smo jim priče zlasti od dogajanja v Gorenju, Velenju, naprej (septembra 2009), potiskajo ob motivacijskem vzvodu (berite: delitvenih razmerjih) v prvo vrsto potrebo prav po analitskem obravnavanju te sestavine.

Je bil sedanj način upravljanja pri nas uveden dovolj tehtno?

Leta 2001 sva skupaj s kolegom prof. Rudijem Rozmanom pripravila prispevek za 20. kolokvij EGOS – European Group of Organization Studies v Lyonu z naslovom *Governance and management in Slovenian enterprises* (Upravljanje in ravnanje v slovenskih podjetjih). Francoski udeleženec v delu skupine znanstvenikov, ki je obravnavala spremembe v oblikah upravljanja v nekdanjih socialističnih državah, je ob najini predstavitvi našega nekdanjega sistema samoupravljanja zanimivo posegel v razpravo z vprašanjem, zakaj v Sloveniji nekritično uvajamo kapitalistične oblike upravljanja in ne gradimo raje naprej na izkušnjah, ki se kažejo kot ena od resnih zgodovinskih možnosti na področju upravljanja za prihodnost. Najin zelo poenostavljeni odgovor je bil, da gre – ob prizadevanjih države za vstop v EU – Evropsko zvezo – za nujnost poenotenja zakonodaje na področju upravljanja s smernicami te povezave na tem področju. Lahko povem, da državljan članice EU, ki skupaj z Nemčijo predstavlja vsaj začetnico, če ne tudi še danes jedro te zveze držav, z najinim defenzivnim odgovorom nikakor ni bil zadovoljen. In prav je imel! Zakaj?

Združbe, tudi podjetja, ljudje praviloma ustanavljajo zaradi dolgoročnih interesov ljudi, povezanih z njimi. Klasičen kapitalističen pogled na podjetje je seveda oprt na stališče, da podjetja ustanavljajo podjetniki zaradi dolgoročnega povečevanja svojega bogastva, na kratek rok pa zaradi pridobivanja dobička. Dejstvo pa je, da zlasti usodo neuspešnosti podjetij v veliki meri ali še bolj kot lastniki občutijo tudi ljudje, ki so v njih zaposleni, na koncu pa kar vsi davkoplačevalci. Zato je – tako gledano – pravzaprav nerazumljivo, da smo se v državi s tradicijo samoupravljanja tako zlahka odpovedali pomembnemu vplivu zaposlenih pri upravljanju družb (v angl.: *companies*) s podjetji (v angl.: *firms*). Naj pojasnimo, da pojma »družba (lastnikov)« in »podjetje« namreč nikakor nista popolnoma enopomenska, saj je družba nosilka podjetništva ter ima lastninsko pravico nad stvarnim, denarnim in drugim ovrednotenim premoženjem, ki je vneseno v podjetje. Družba kot formalna oblika podjetja je v funkciji poslovanja in s podjetjem tvori enoten pojav, z vidika prava pa se družba loči od podjetja v funkciji nosilca in osebkta pravic, obveznosti in odgovornosti. Družbo in podjetje povezuje skupno poslovanje, ne pa doseženi izidi poslovanja, s katerimi razpolaga družba.

Če bi hotel braniti premik od nekdanjega samoupravljanja k novemu, pretežno na lastnini utemeljenemu upravljanju, bi iz izkušenj lahko navedel dejstvo, da so nekateri zaposleni sodelovanje v delavskem samoupravljanju obravnavali kot odvečno delo, drugi pa so v njem zaradi prevladujoče vloge Zveze komunistov v ozadju videli le krinko, ki naj bi zakrivala prave nosilce moči. Na drugi strani pa drži, da smo imeli tudi zaposlene, člane in nečlane Zveze komunistov, ki so v pravici do samoupravljanja videli možnost obvladovati pogoje svojega dela in – vsaj v določeni meri – nadzorovati poslovodne organe kot nosilce funkcije ravnanja (v angl.: *management*). Z vidika prihodnosti, v kateri bo pomen nosilcev znanja kot enega od proizvodjalnih tvorcev glede na kapital naraščal, pa je skorajda nelogično, da vsaj zaposleni – nosilci prispevkov tega proizvodjalnega tvorca ne bi krepili svoje vloge tudi pri upravljanju.

Večji delež gmotno poistovetenih zaposlenih kot smerokaz potrebnih sprememb

Sam sem pri tem zagovornik večje vloge z združbami poistovetenih zaposlenih, ki so svojo osebno usodo pripravljeno dolgoročno povezati z usodo združb, v katerih delajo. To so na eni strani tisti, ki so v svoje podjetje pripravljeno tudi vlagati lastne prihranke, na drugi strani pa tisti zaposleni, ki so pripravljeno »staviti« del svojih pričakovanj oziroma pravic do deleža v dohodku (iz dela) na srednjeročno uspešnost podjetja ali družbe, v kateri so ali so bili zaposleni. K prvim bi lahko prišeli še male delničarje, ki so tvegali težko ustvarjene prihranke in jih običajno naložili v družbe – lastnice podjetij iz njihovega kraja ali podjetij, v katerih so bili zaposleni njihovi sorodniki ali dobri znanci. V letih tranzicije smo bili

večkrat priče izigravanju njihove vloge pri upravljanju in prepogosto tudi zmanjšanju vrednosti njihovih deležev ob umetelnih transakcijah velikih lastnikov.

Izbira nosilcev upravljanja in določitev njihovega ustreznega pomena pri odločitvah je seveda še kako pomembna. Gre namreč za tisto od treh – ob ravnateljevanju in izvajanju – organizacijskih funkcij, na podlagi katere se (gospodarska) združba povezuje z družbenim gospodarstvom ali drugimi področji delovanja v družbi. Ker pa se gospodarstva in družbe (v angl.: *societies*) spreminjajo, se spreminjajo tudi nosilci poslovanja, namen in cilji poslovanja ter načini poslovanja, s tem pa tudi oblike upravljanja.

Upravljanje v združbah je v povezavi z usmerjanjem poslovanja povezano z vzorcem oblasti, vplivom in za to funkcijo (še) sprejemljivim samostojnim delovanjem ravnateljev na vrhu koordinacijske sestave. Ta organizacijska funkcija združbe določa, kaj je pomembno, kako kaže urejati zadeve, kdo bo in kdo ne bo vključen v temeljne odločitve ter okvire sprejemljivega uveljavljanja teh odločitev. Tisti, ki se poglobljajo v proučevanje upravljanja v združbah, menijo, da je **poznavanje interesov** »prevladujoče koalicije«, sestavljene iz vplivnih dejavnikov v združbi, **ključ za njegovo razumevanje**.

Tudi že omenjeni dogodki, ki smo jim bili v drugi polovici leta 2009 priče v Sloveniji, so izpostavili izbiro načina upravljanja v združbah (v angl.: *organizational* ali *corporate governance*) kot zelo žgočo temo. Pri razpravah je v ospredju vprašanje, komu ter kako so najvišji ravnatelji kot člani uprav in drugi nosilci (izvedenih) odločitev v združbah pravzaprav odgovorni. V ozadju določanja te odgovornosti so različne teorije, povezane z razmerji med nosilci upravljanja in nosilci ravnateljevanja.

Kakovost članov organov upravljanja je (bila) prav v »tranzicijskih državah« izjemno pomembna za gospodarsko uspešnost družbeno-ekonomskih sprememb. V našem dosedanem dvotirnem sistemu upravljanja so (bili) člani uprav naših družb najpomembnejši ljudje v združbah. Ti ljudje so – na to kaže zaradi boljšega razumevanja tega organizacijskega razmerja v javnosti – praviloma hkrati nosilci dela upravljalvske in v celoti najvišje ravnateljske funkcije.

Lastniki naših podjetij in zaposleni v njih pa bi morali biti zelo zainteresirani tudi za kar najbolj usposobljene člane zakonsko opredeljenih dejavnih organov izključno upravljanja samega pri nas: nadzornih svetov (dvotirni sistem upravljanja) ali upravnih odborov v gospodarskih družbah oziroma upravnih odborov (enotirni sistem upravljanja) ali svetov v zavodih. Gre za zastopnike interesov lastnikov ali drugih izvernih upravičencev do učinkov združbe ter zaposlenih. Člani teh organov naj bi bili praviloma predvsem tisti, ki imajo največ dokazanega ustreznega znanja: strokovnjaki s področja obeh oblastvenih organizacijskih funkcij, upravljanja in ravnateljevanja. Za samo »oživitev« funkcije upravljanja pri nas in s tem za uspeh projekta preobrazbe sistema na področju gospodarstva je namreč zelo pomembno, kdo je imenovan na položaje ne le v upravah, ampak tudi v nadzornih svetih in upravnih odborih. Te položaje naj bi zasedli ljudje, pravišnji z vidika interesov, potrebne znanja in (razumevanja) odgovornosti ne le za

plemenitenje lastnine, ampak tudi za tak razvoj podjetij in naravnost razmerij med zaposlenimi v njih, da se bodo ti lahko poistovetili z gmotno usodo podjetij. Zato je pomembna tudi sestava teh organov kot celote, pa naj gre za vedenjske vzorce članov organov, njihovo prekrivajočo ali dopolnjujočo se strokovnost, uravnoteženost interesov, ki jih predstavljajo in podobno.

Kritična ocena ravnateljstva v kapitalizmu

Zapisano nas v kriznih razmerah, ki smo jim priče v svetu in pri nas, nujno tudi usmeri h kritični oceni delovanja izvedene funkcije upravljanja: funkciji ravnateljstva. Eden vodilnih svetovnih znanstvenikov na področju te organizacijske funkcije, Jeffrey Pfeffer, je tako na konferenci European Academy of Management – EURAM leta 2009 v Liverpoolu opozoril na (pre)številne stranpote delovanja sodobnih (poslovnih) ravnateljev tako pri ustvarjanju krize kot pri njenem reševanju. Bistvo njegovega, s svežimi podatki iz ZDA podprtega sporočila lahko strnemo v naslednjih nekaj ugotovitvah:

- zaradi prevladujoče logike trgov denarja v podjetjih nekritično pridobivajo pomen zgolj poslovni izidi, blaginja zaposlenih pa je vse bolj zanemarjena,
- nagrajevanje poslovnih ravnateljev z delniškimi opcijami je vodilo k izjemno tveganim strategijam, povezanim npr. s preplačili pri prevzemih, kar je povzročilo velika nihanja v uspešnosti poslovanja podjetij,
- odtujevanje zaposlenih od obvladovanja pogojev dela ter zniževanja ravni zdravstvenega varstva povzročata njihovo nezadovoljstvo in povečano obolevnost ter smrtnost,
- priče smo podcenjevanju pomena sodelovanja zaposlenih pri odločanju, ki mu je pristop skupinske dinamike kot veje organizacijske šole odločitvenega sistema dal dokazano veljavo,
- zanemarjena so priporočila tistih, ki so razvili in zagovarjali uvedbo sodelovanja zaposlenih na izidih uspešnega poslovanja podjetij; tako sodelovanje bi prek povečanega poistovetenja namreč lahko vodilo k večjemu razumevanju zaposlenih za problematiko podjetij.

Zadnje Pfefferjevo sporočilo lahko v Sloveniji razumemo tudi tako, da se ni (bilo) dovolj opredeliti za podjetja in zavode namesto organizacij združenega dela, če pa upravljavski organi in zlasti poslovni ravnatelji, npr. predsedniki in člani uprav, ne poznajo ustreznih poslovnih in organizacijskih modelov ter tehnik ali slogov ravnateljstva.

Izbira ustreznih članov organov upravljanja

Kaj bi bilo mogoče in treba storiti v zvezi z obliko upravljanja? Vsaj odgovor v zvezi z nosilci upravljanja je navidezno lahek, v praksi pa ne tako preprosto uresničljiv. Nedvomno bi se kazalo strinjati, da morajo v organih upravljanja – omejimo se le na nadzorne svete in člane uprav, vključno s predsedniki, v gospodarskih, zlasti delniških, družbah – biti strokovni in zaupanja vredni ljudje, ki morajo ustrezno predstavljati interese sodelujočih nosilcev proizvodnih tvorcev, vsaj kapitala in dela.

Ni neznano, da je bilo imenovanje članov nadzornih svetov v Sloveniji po njihovi uveljavitvi v prejšnjem desetletju prejšnjega stoletja precej anarhično, predvsem pa politično. Iz objavljenih raziskovanj in lastnih izkušenj lahko zapišem, da je bila marsikatera kadrovska poteza (berite: imenovanje članov nadzornih svetov) pogojena bolj z željo predsednika uprave, da ima »naklonjene« nadzornike, kot s potrebo po nosilcu določenega strokovnega profila, ki bi nadzorovanim lahko »gledal v skledo«. Številni člani nadzornih svetov, ki naj bi ustrezali sodilu »zaupanja vrednega človeka«, so bili zanesljivi predvsem po tem, da jih je ustrezno visok znesek sejnine in nagrad povsem zadovoljil pri njihovih nadzorniških ambicijah. Takratna najpogostejša nosilca teh imenovanj, kapitalski in odškodninski sklad, sta sedeže v nadzornih svetih dobro poslujočih družb za nagrado pogosto namenjala tistim, ki jih je bilo treba za določene zasluge nagraditi, in drugim, ki so bili blizu oblasti. Treba pa je priznati, da so se do danes razmere, kar zadeva strokovnost članov nadzornih svetov, z različnimi oblikami izobraževanja in preverjanja usposobljenosti spremenile nekoliko na bolje.

Povedati kaže, da pravzaprav ni bilo najtežje delovati v nadzornih svetih tistih družb, ki so bile po splošnem mnenju zrele za stečaj in likvidacijo, ampak v tistih, ki so poslovale okoli ničle. Pri teh bi lahko vsaka napačna poteza članov uprave ali zapozneno odzivanje članov nadzornega sveta na te poteze družbo lahko kaj hitro potisnilo v izgubo, za katero bi bili v očeh javnosti krivi tisti ravnatelji in upravljavci, ki so zaradi ekonomskih okoliščin že tako ali tako morali »hoditi po tankem ledu«. Tudi izbira članov uprav je bila ob zamenjavi starih »rdečih direktorjev« prepogosto podvržena subjektivnemu sodilu: najti dobro plačan in varen položaj za »našega« človeka. Ljudje, pri katerih bi morala biti ustrezna usposobljenost na prvem mestu, so bili tako pogosto določeni na podlagi pripadnosti določeni politični stranki.

Tem slabostim ob bok moramo v zvezi z usmeritvami delovanja članov nadzornih svetov dodati še dve zagati, v zvezi s katerima še danes nimamo enoznačnega odgovora. Prva je povezana z vprašanjem, kolikšna naj bo vloga članov nadzornih svetov pri sprejemanju načrtov poslovanja, druga pa z vprašanjem, v korist koga, družbe lastnikov ali podjetja v lasti družbe, naj pravzaprav delujejo. Ob tem se kaže tudi vprašati, ali je pri nas v nekem primeru že sploh prišlo do uveljavitve zakonskega določila, da član nadzornega sveta za slabo

opravljen nadzor v primeru škodljivih posledic za podjetje odgovarja tudi materialno s svojim zasebnim premoženjem.

Če bi se danes kot zakonodajalec odločal glede določitve pogojev za članstvo v nadzornih svetih, potem bi moral biti eden od članov, če ne celo predsednik, strokoven in ugleden ter še umsko čil, čeprav upokojenec, človek brez madeža pri svojem dosedanem delu, prej vsaj nekaj let zaposlen v podjetju ali enem od podjetij, ki so v lasti družbe. Pri tem seveda zame ni nobena ovira, da ima tak človek v družbi tudi svoj lastniški delež. Vsaj eden od preostalih članov bi moral biti strokovnjak z ugledom poštenjaka bodisi v stroki bodisi v okolju, v katerem ima družba ali njeno podjetje sedež. Tej usmeritvi bi se morali pri izbiri svojih zastopnikov podrediti tako lastniki kapitala kot zaposleni. Slednji bi morali imeti svojega izrazitega predstavnika v tričlanskih ter še drugega, ki pa naj bi bil eden od prvih dveh zaželenih iz uvodnega stavka tega odstavka, v petčlanskih nadzornih svetih. Smiselno bi bilo, da bi se vsak predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu pred sejami prej sestel s kolektivnim predstavnikom delavcev, ki bi ga lahko imenovali tudi svet delavcev, in sindikalnimi predstavniki.

Pravice, povezane s povečanjem kapitala, je treba povezati s tveganjem

Ob obravnavanju ustreznosti družbeno-ekonomskega sistema in vloge obeh oblastvenih funkcij, upravljanja in ravnateljevanja se moramo v Sloveniji v razmerah krize glede na predstavljeno kompleksnost problematike izogibati poenostavljenim črno-belim razmišljanjem. Sam se tako ne morem strinjati s tistimi udeleženci radijske ankete (prvi program Radia Slovenija, 24. 9. 2009), ki so ob vprašanju, kdo naj zagotavlja delo, večinsko odgovarjali »država in še država«. Čeprav je delo ustavna pravica državljana, je prav tako njegova ustavna dolžnost. Oboje bi kazalo v našem družbeno-ekonomskem sistemu povezati tako z ustrezno spremembo upravljaljskih pravic in dolžnosti zaposlenih v smislu »biti soodgovoren tudi za ustvarjanje pogojev za delo« kot tudi z uveljavljanjem

možnosti pridobivanja dohodka iz dela tudi na podlagi »tihega« prispevka k povečevanju (ustanovitvenega) kapitala podjetja in tudi določenih drugih vrst združb. Delavci bi se namreč morali zavedati, da njihov odklonilni odnos do zgolj meznega razmerja zahteva na drugi strani tudi prevzemanje določenega tveganja, npr. možnosti razvrednotenja pollastninskih pravic (nobelovec Coase je zapisal: *semi-property rights*) iz navedenega »tihega« prispevka zaradi slabega poslovanja podjetij in drugih združb potem, ko so si sicer že ustvarili temelj za te pravice. Ob ustreznem delovanju (poslovodnih) ravnateljev, ki so seveda med zaposlenimi najbolj odgovorni za rast in razvoj združb, pa tudi za zaposlitve svojih sodelavcev, bi se tak naš sistem ob uresničitvi te zamisli lahko morda čez deset let znašel celo blizu namišljenemu idealu.

Literatura

- Černe, France: Splošna teorija ekonomskega sistema družbe, Časopisni zavod Uradni list SR Slovenije, 1981.
- Černe, France: Uvod v ekonomsko vedo. Prva knjiga – temelji politične ekonomije, četrta predelana izdaja, Časopisni zavod »Uradni list SR Slovenije«, 1969.
- Drucker, Peter: *The New Realities*, Mandarin Paperbacks, London, 1990, 262 strani.
- Macintosh, Norman B.: *Management Accounting and Control Systems – An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chicester, 2002, 281 strani.
- McAuley, John; Duberley, Joanne; Johnson; Phil: *Organization Theory, Challenges and Perspectives*, Prentice Hall, Harlow, 2007, 473 strani.
- Pfeffer, Jeffrey: *Renaissance and renewal in management studies: Relevance regained*, *European Management Review*, 6, 3, jesen 2009, 141–148.
- Rozman, Rudi; Mihelčič, Miran: *Governance and management in Slovenian enterprises*. V: *European Group for Organizational Studies, 17th Colloquium July 5-7, 2001 Lyon, France. The Odyssey of organizing: proceedings abstracts*. Lyon: Université Jean Moulin, 2001. [COBISS.SI-ID 1546450].
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 25/2008).

Kriza od leta 2008 je kriza enostranskega inoviranja: Izbrani problem in vidik obravnave

Matjaž Mulej

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
e-pošta: mulej@uni-mb.si

Prav v dneh, ko ob koncu januarja 2010 to pišem, poteka v švicarskem Davosu Svetovni gospodarski forum. Dnevni tisk poroča, da se ga udeležuje več kot 2500 političnih in gospodarskih voditeljev iz več kot devetdesetih držav. Poroča tudi, da je srečanje letos v znamenju razprav o reformah oziroma reguliranju bančnega sektorja po svetovni finančni in gospodarski krizi. Po njem je slovenski predsednik prof. dr. Danilo Türk poudaril, da je treba pohiteti z novimi rešitvami za izhod iz krize. Treba bi bilo spodbuditi pospešena vlaganja, tudi z novimi lastniškimi vstopi, intenzivno iskati nove trge, se lotiti sprememb, denimo k večji prilagodljivosti delavcev za iskanje novih vrst zaposlitev in novih tehnologij. Potrebno je pač hitro prilagajanje. Nekaj dni pred tem srečanjem je prof. dr. Miroslav Rebernik z Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru med novimi spoznanji iz raziskave *Global Entrepreneurship Monitor* javnosti sporočil, da v Sloveniji kritično primanjkuje inovativnih podjetnikov.

Na podlagi predsednikovega govora ter številnih drugih objav v Sloveniji in v tujini, ki zadevajo krizo od leta 2008, kaže, da avtorji premalo upoštevajo naslednja spoznanja:

- »Problemov ni mogoče rešiti z zavestjo, zaradi katere so nastali, ampak z novo.« Ta stavek pripisujejo Einsteinu. Cenijo in navajajo ga, a se ga odločilni ljudje ne držijo.
- Kriza ni nastala v letu 2008, ampak se je tedaj le pojavila. Vzroke je treba iskati v praksi več zadnjih desetletij, skoraj dveh stoletij inovativne industrijske družbe.
- Glede na svoje mednarodne funkcije bi avtor tega dela moral vedeti, ali bi prireditelji Svetovnega gospodarskega foruma upoštevali, da globalni problemi sorazmerno novega tipa zahtevajo celovitejše rešitve od dosedanje prakse in da bi zato morali povabiti med govornike, morda celo med osrednje, na omenjenem forumu teoretike in praktike celovitega ravnanja in inoviranja. Za tako vabilo ne vem, zelo verjetno ga vsaj Mednarodna federacija za

sistemske razmišljanje IFSR ni prejela. Njen generalni sekretar bi avtorja kot predsednika obvestil, če bi vabilo prispelo na sedež IFSR na Dunaju.

- Evropska unija ima namreč v svojih dokumentih tudi naslednji tekst:

'The Action Plan [First Action Plan for Innovation in Europe, 1996, based on Green Paper on Innovation, 1995] was firmly based on the 'systemic' view, in which innovation is seen as arising from complex interactions between many individuals, organizations and environmental factors, rather than as a linear trajectory from new knowledge to new product. Support for this view has deepened in recent years.'

Tabela 1: *Sistemske razmišljanje o invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesih po definiciji EU (2000, 6).*

- Če krize ni mogoče reševati z miselnostjo in metodami, zaradi katerih je nastala, jo je treba reševati z invencijsko-inovacijsko-difuzijskimi procesi, ki tvorijo inoviranje.
- Inoviranja je bilo v območjih sveta, na katerih je kriza izbruhnila, v zadnjih, skoraj dveh stoletjih ogromno, toda bilo je enostransko – usmerjeno zgolj v tehnično-tehnološko prenavo poslovanja in drugih vidikov življenja, ne da bi upoštevali, da je nujno inovirati družbeno-gospodarski in sociološko-psihološki okvir življenja.

Tako so odločilni ljudje premalo pripravljene upoštevati jedro sedanje krize, ki se ne omejuje na finance, banke in obnovo povpraševanja po izdelkih, ampak gre za to, da potrebe ljudi v izobilju niso več enake kot v desetletjih pomanjkanja. V izobilju ambicije ljudi s kupno močjo niso več preprosto v kupovanju, ampak so zahtevnejše.

Bistvo danega stanja človeštva, planeta Zemlje in vsakogar od nas danes

Premislek za ta zapis črпам iz veliko knjig in našega raziskovanja. Nimam prostora, da jih spodobno navedem; vse so javne. Njihov skupni imenovalec glede ugotavljanja položaja povzemam v naslednjem besedilu. Izteka se obdobje industrijske miselnosti, ki je prevladala, ko je bilo ljudi in porabe naravnih virov za droben delček sedanjega obsega. V nekaj stoletjih je dala veliko razvoja in še več uničenja nujnih naravnih pogojev za obstoj človeštva. Ni bila napaka, ampak normalna razvojna faza človeštva, a njej koristni učinek je minil. Vsaj zadnja tri desetletja trošimo tako, da hitro zmanjkuje neobnovljivih naravnih virov, pitne vode, čistega zraka, obdelovalne zemlje ... Podnebje se spreminja v razmere, v katerih sedanja civilizacija ljudi ne bo mogla preživeti. Če se bo zrak še naprej segreval – zaradi prevelike porabe premoga, nafte in plina, se bodo še naprej topili ledeniki na Severnem tečaju in bo naraščanje morja morda več ljudi, kot jih zdaj živi v Evropi in Severni Ameriki, prisililo, da se preselijo v notranjost, ki pa je ali prenaseljena ali neuporabna. Topljenje ledenikov na Tibetu lahko ukine reke na indijski podcelini. Nadaljnji porast temperature lahko odmrzne permafrost na ruskem severu in pošlje v zrak milijarde ton metanovih plinov, ki onemogočajo človeško dihanje.

Posledice enostranskega ravnanja in zato navideznega inoviranja namesto celovitosti so torej grozljive, globalizacija enostranskih podjetniških in državnih odločitev in ukrepov brez globalnih pravnih političnih organov pa jih spreminja iz nekoč lokalnih v take, da zadevajo vse in jim nikjer ni mogoče pobegniti. Mednarodno in državno pravo ne zadoščata, ker ne moreta zajeti in rešiti skupnih problemov vsega človeštva, saj nista naddržavna in ju države upoštevajo ali pa ne.

Tehnološko so vsi, tukaj skrajno na kratko povzeti problemi, z današnjim znanjem o proizvodnji – industrijski in prehranski – ter urejanju družbenih odnosov rešljivi, brž ko odločilni ljudje in organi pristanejo – na globalni svetovni ravni, ne le v posamični državi – na spremembo lastnih navad. Pravzaprav morajo nehati sovražiti lastne otroke in vnuke ter povzročati samomor človeštva, kar je izvedljivo, če njihove vrednote, kultura, etika in norme to omogočajo. Problem ni tehničen, ni v znanju; je v volji vplivnih, svetovno vplivnih.

Ali si bomo nehali žagati zeleno vejo, od katere in na kateri živimo, in zato spremenili navade iz zadnjih nekaj stoletij, ali pa bomo zaradi sebe izumrli kot človeštvo, ne le kot posamična skupina kakor nekoč v zgodovini, vsaj kot dana civilizacija. Ne gre več za sonaravni razvoj, v katerem ima tako imenovani razvoj prednost pred naravo, ampak za takega, v katerem upoštevamo naravne omejitve. Nimamo torej več pravice govoriti o delitvi sveta na razvite deleže in deže v razvoju, ampak gre povsod le še za deže v propadanju.

Tri mogoče poti naprej

Kot človeštvo imamo zato tri možnosti:

1. Nadaljevati po dosedanji poti vedno večje proizvodnje, kot da je naravnih virov neskončno veliko in planet Zemljo lahko povečamo, kar žal ne gre. Tako bomo svojim vnukom, morda pa že otrokom, prepustili umirajoč planet namesto prijetnega življenja.
2. Ukrepati, kot to počnejo vlade in velika podjetja, odkar se krize zavedajo, a jo štejejo zgolj za finančno in nepremičninsko, morda za gospodarsko, ne pa za splet podnebne, naravne, pravne, sociološke, psihološke in ekonomske: premikajo stole na palubi Titanika, ki se bliža ledeni gori v megli, namesto da bi korenito spremenili smer potovanja. Planet Zemlja bo zato umrl morda malce pozneje, a vendar.
3. Sprejeti moramo, da smo ljudje in naše gospodarstvo del narave in ne nasprotno, narava pa zahteva dolgoročno in celovito ravnanje, ki ga je čikaška šola neoliberalizma onemogočala dolga desetletja. Onemogočali so ga že prej, odkar je prevladala ozka specializacija brez dovolj sodelovanja in je nehala veljati zahteva Adama Smitha, da mora gospodarstvo temeljiti na popolni preglednosti, na lokalnem trgu brez monopolov ter brez delniških družb in družb z omejeno obveznostjo, kajti one ločujejo pravice od obveznosti, za katere bi lastniki vedno morali zagotavljati izključno osebno. Je svojstven pionir družbene odgovornosti (podjetij).

Kdor ne razmišlja dolgoročno, težko vidi, da nas lahko reši samo tretja varianta. Živimo pač kot v zamašeni steklenici, v kateri se število prebivalcev podvoji – v npr. eni uri – vsako minuto. Pet minut pred koncem je zato prostora še veliko, minuto pred koncem še za polovico. Lahko smo samo toliko brezskrbni kot tisti, ki je z nebotičnika padel in pri prvem nadstropju še živi, vendar se ne more ustaviti pred uničujoče trdimi tlemi.

Kaj naj torej storimo?

Potrošniška družba se mora inovirati v varčevalno družbo. To zahteva strukturne spremembe. Druga možnost je propad. Ker znamo trgovati, ne potrebujemo več vojn. Znamo se spoštovati, zato ne potrebujemo porabe, katere smisel je zgolj razkazovanje – da ne znamo razlikovati resničnih potreb od navideznih, ki onemogočajo mirno in zdravo življenje. Mnoge sociološko-psihološke potrebe so ekonomsko in biološko nesmiselne. Kot človeštvo smo se zmogli razviti od nomadskih plemen do industrijskih držav z atomskim orožjem pa vse do planetarne civilizacije in spoznanja, da živimo na omejenem planetu z omejenimi viri. Imamo lokalne, nacionalne in mednarodne tipe vprašanj in organov, nimamo pa svetovnih z nadnarodnim pravom. Zavest človeštva se korenito spreminja. Dojemamo, da ne moremo napraviti vsega, kar hočemo, in to, da imamo več skupnega kot razlik, saj smo vsi ljudje. Če to spoznanje in zavest ter čustvo, imenovano etika soodvisnosti, uveljavimo, bodo

naši otroci in vnuki živeli srečno, sicer pa na umirajočem planetu Zemlji.

Torej ne gre preprosto za finančno krizo, opazno v pomanjkanju povpraševanja, v enostranskem in kratkoročnem ravnanju bančnikov namesto celovitega. Gre za preživelost družbeno-gospodarskega koncepta. Je pa ustvaril tudi veliko znanosti in tehnike ter tehnologije, da si z njo zmoremo ustvariti novo prihodnost, če le hočemo. Namesto porabe, ki ne upošteva narave in njenih omejitev ter se z njo uničujemo, moramo uporabiti sonaravne zamisli, vrednote, tehnike in tehnologije. (Če bi ZDA uporabile denar za znane tehnologije za obnovljive vire energije namesto za vojno za nafto v Iraku, bi je imele doma več kot dovolj.)

Odrpito vprašanje je le, ali se bomo za tako korenito inovacijo samih sebe odločili pravočasno in dovolj celovito, ne le v posamični tematiki, npr. bančni ali pri proizvodnji avtomobilov, pa še to zastarelih, po ne več nujnih tehnologijah namesto po novih, sonaravnih.

Literatura o tem, kaj in kako naj storimo, obstaja. Tukaj z njeno pomočjo le na kratko zbadamo, da bi spodbudili hiter nastanek politične volje. Znanje obstaja in se nenehno krepi. Poti nazaj in v enako kot doslej ne moremo uporabiti, ker smo že na vrvi nad propadom.

Noben specialist nobene posamezne stroke ni odveč niti samozadosten. Medstrokovno ustvarjalno sodelovanje je jedro vsake demokracije, ne preglasovanje. Ko je šlo za preživetje med svetovno vojno, je bil tako hiter prehod od ozke specializacije in samozadostnosti izvedljiv, sicer nacistov in fašistov ne bi premagali in umirali bi še nadaljnji milijoni ljudi. Zdaj gre za podobno nevarnost in za podobno inovacijo, kajti podnebne spremembe avtorji, od katerih se učim za ta prispevek, primerjajo z atomsko vojno. Če izbruhne, poti nazaj v normalno življenje sodobne civilizacije ni več. Seveda je taka nagla in korenita sprememba težka, a alternativa je konec, kar je veliko težje sprejeti, upam.

Znanje obstaja in se razvija. Toda vsi, ki se ukvarjamo z inovacijskimi procesi, vemo, da moramo pričakovati ogromen odpor. Zoper tehnično-tehnološke inovacije, ki so bile tako korenite kot npr. železnica in avto, je bilo veliko odpora, zoper družbene inovacije, kot so npr. demokracija in obvezno javno šolstvo, je bilo odpora še več. Vgrajeni interesi so bili vedno podlaga za dokazovanje proti naprednim spremembam, češ da bodo vodile v gospodarske težave in družbeni nered. Podobno je bilo z odporom zoper pobude, da naj varujemo naravo, kot da s tem ne varujemo samih sebe. Odpor je privedel tako daleč, da celovita prenova danega družbeno-gospodarskega sistema ni več ena izmed izbir, ampak nuja. Učinkovitejše, pravičnejše ter bolj ali celo povsem sonaravno gospodarsko in družbeno ter osebno življenje ne vodi v gospodarski polom, ampak iz njega.

Wall Street in podobni centri finančne oblasti, močnejši od držav, koristijo samo drobcu človeštva, ne ljudem. 85 odstotkov ljudi je še pred sedanjo krizo živelo z manj kot šestimi dolarji na dan. Indijska rupija ima sicer doma precej večjo kupno moč kot v tujini, a meja revščine na vasi je uradno pri manj kot desetih dolarjih mesečno, v mestih pa le 30 odstotkov višje.

Bruto domači proizvod, po katerem se ravna industrijsko gospodarstvo, ne pove veliko o uspehu in produktivnosti, še manj o srečnosti in sonaravnosti življenja ljudi, ampak samo o obsegu poslovanja in stroških (prometna nesreča je po njem bolj koristna kot pridelava solate na domačem vrtu). Zamenjati je treba takšno merilo za bolj smiselno. Angleški *New Economic Foundation* predlaga Indeks srečnega planeta; nad ulomkovo črto uvršča zadovoljstvo z življenjem in pričakovano trajanje življenja v zmožku, pod njo pa ekološki odtis. Po njem je najslabša med 178 državami Zimbabve, Rusija je 172., ZDA so 150., podobno slabo so se odrezale tudi druge industrijske države, na prvo mesto se uvršča otok Vanuatu. Podobnih novih meril je danes veliko. Pomembna so, ker se po njih ravnamo, saj se z njimi merimo. Resnično merilo bogastva je torej življenje, ne denar. Najpomembnejše oblike kakovostnega življenja nimajo cene in jih ni na trgu, pa če smo ga doslej šteli za vsemogočnega. Gre za zdrave in srečne otroke, ljubeče družine, skrbne skupnosti, lepo in zdravo naravno okolje. Resnično bogastvo vsebuje tudi marsikaj, kar ima notranjo umetniško, duhovno ali uporabno vrednost, ki je temeljnega pomena, da vzdržujemo razne oblike bogatega življenja. Nekatere zadeve imajo tržno ceno, druge nimajo. Mislimo na zdravo hrano, rodovitno zemljo, čisto vodo, čist zrak, skrbne odnose, ljubeče starše, vzgojo in izobraževanje, osrečujoče priložnosti pomagati, čas za premislek ipd. Zato moramo ustvariti gospodarstvo, ki izpolnjuje šest meril gospodarskega zdravja:

1. Omogočiti vsakomur zdravo, častno in smiselno življenje.
2. Uskladiti porabo ljudi z naravnimi sposobnostmi planeta Zemlje.
3. Gojiti povezave znotraj močnih in skrbnih skupnosti.
4. Spoštovati zdrava, na pravih utemeljena tržna načela.
5. Podpirati enakopravno in družbeno učinkovito porazdelitev sredstev.
6. Izpolniti demokratični ideal oblasti – vsak človek ima svoj glas.

12 ukrepov, ki jih predlaga eden od avtorjev, se glasi:

1. Preusmeriti pozornost gospodarske politike od skrbi za navidezno k skrbi za resnično bogastvo.
2. Odvzeti Wall Streetu nezasluzeni dobiček, saj tam ničesar ne ustvarjajo, in močno obdavčiti njihovo tatinsko kockanje ter ga kaznovati.
3. Vgraditi v tržne cene vse stroške, kajti zdaj resnično subvencioniramo uničevanje narave – pogojev za svoj obstoj.
4. V pravila podjetij vnesti popolno osebno odgovornost lastnikov.
5. Uvesti oblast državnih organov nad enostranskimi gospodarstveniki.
6. Ponovno zgraditi skupnosti, da bi dosegli lokalno samozadostnost glede temeljnih potreb.
7. Uporabiti politiko, ki močno daje prednost velikosti podjetij po meri človeka in v lasti lokalnih deležnikov.

8. Olajšati in z denarjem podpreti demokratizacijo lastništva, tako da deleže kupijo deležniki, ne le ozek krog delničarjev.
9. Spolitiko davkov in dohodkov podpreti enakopravno razdelitev bogastva in dohodkov.
10. Prenoviti pravila glede intelektualne lastnine, da bo mogoče poceni priti do informacij in tehnologije.
11. Prestrukturirati finančne storitve, da bodo služile drobnemu lokalnemu gospodarstvu.
12. Odvzeti bančnikom pravico do izdajanja denarja in to prenesti na federalno vlado.

Videti je utopično, a bo izvedljivo, ko bodo ljudje dojeli, da je kriza od leta 2008 le del ledene gore in informacija o pravem spletu kriz. Čas je za prehod od fevdalnega na tržni kapitalizem brez monopolov velikih podjetij in nacionalnih držav nad vsem. V dosedanem modelu je človeštvo pozabilo, da je s preostalo naravno soodvisno, ne nad njo. Če ne bomo v naslednjem desetletju zmanjšali izpustov ogljikovega dioksida za 80 odstotkov, ne bomo imeli kje živeti, kaj piti, kaj jesti in kaj dihati. Kako to rešiti tehnično, je v knjigah zapisano, tu ni prostora vse naštet.

Naj napišem še nekaj besed filozofom o vprašanju, kako vse to izvesti z vidika oblastnih struktur. Ni njihov predlog, naj ukinemo suverenost držav, je pa čas, da uvidimo, da je lahko samo lokalna in mednarodno dogovorna, torej zmore razrešiti samo del res temeljnih vprašanj. Ne zmore, kot kažejo izkušnje, tistih najbolj osnovnih za vse človeštvo, kot so: svetovni mir, konec lakote na svetu, konec gospodarske nadvlade nad večino ljudi, nepismenosti, bolezni, samostojna svoboda ljudi. Svetovna federacija s svetovno vlado, a seveda s poštenim in celovitim vodstvom pod nenehnim nadzorom, da ne bi bilo doslej običajnih zlorab oblasti, bi morala prevzeti teme, za katere so državni in mednarodni organi premalo pravno močni ter sposobni dati prednost dolgoročnim in široko vplivnim interesom pred kratkoročnimi in ozkimi. Nekaj naddržavnih federacij že deluje, in to kar uspešno.

Da bi vse to uspelo tudi na osebni ravni, predlagamo, da se načelo družbene odgovornosti z etiko soodvisnosti in ustvarjanjem kot osrednjo vsebino človeškega življenja ter s skrajšanim delovnim časom uveljavi kot splošna praksa namesto doslej običajnih ambicij iz časov navidezno namesto celovito inovativne družbe. Za osebne prejemke ponavljamo predlog izpred 22 let: vsak človek je delničar celotne družbe, da ima minimalni dohodek po USOP, vsak zaposleni je delničar organizacije, v kateri dela, po načelih zadrug iz Mondragona in ESOP ima plačo za redno delo in inovacijski dohodek, kadar je koristno ustvarjal.

Sedanja kriza – nuja inoviranja vrednot k družbeni odgovornosti

Vrednote vplivnega človeka izražajo njegov čustveni odnos do dileme, kaj je prav ali narobe, kaj je pomembno in ne; so soodvisne s strokovnostjo. Pritegnejo ljudi,

postanejo kultura skupine. Ko vplivajo na večino ljudi, so prevladujoča etika skupnosti. Iz etike nastanejo norme družbene skupine v pravni ali neformalni obliki. Njim se morajo vrednote ljudi prilagoditi. Vse šolstvo in praksa oblikujeta vrednote, od njih je odvisno, kako uporabimo stroko. Kako to velja zdaj?

Francoska revolucija je dala etiko sodobne družbe: enakost, bratstvo, svoboda. A. Smith za njeno gospodarstvo pravi: moralna čustva so podlaga: popolna osebna odgovornost lastnikov, javnost poslovanja, soodvisnost, trg brez monopolov; to je bistvo liberalne ekonomike. Čikaška šola neoliberalizma je njeno nasprotje, vodi v sodobna krizna stanja. Pot iz njih kaže sodobna etika □ etika soodvisnosti.

Kriza, ki se je pojavila, ne pa nastala leta 2008, daje Einsteinu prav: Problemov ne rešujemo z miselnostjo, ki jih je povzročila. Sedanji državni ukrepi po vsem svetu so kot prestavljanje stolov na Titaniku, ko se bliža ledeni gori, namesto korenitega zasuka v novo smer k etiki družbeni odgovornosti (DO). DO po mednarodni definiciji pomeni za podjetja prostovoljno ukinitvev zlorabe sodelavcev, poslovnih partnerjev, širše družbe in narave – pogojev za obstoj človeštva naše civilizacije; DO inovira definicijo lastnine. Po starorimskem pravu ta daje pravico do uporabe in zlorabe; slednja mora odpasti, če naj preživimo ter pustimo svojim otrokom in vnukom planet, na katerem je mogoče živeti. Znotraj podjetij je v managementski literaturi in praksi to že sprejeto: govori o lastnikih procesov – podrejenih, odgovornih za dani del poslovanja. Imajo pravico do uporabe brez zlorabe. Sedaj se ta etika – iz eksistenčnih razlogov človeštva – širi na celotna podjetja z lastniki vred ter na vse preostalo gospodarstvo in družbo.

DO je nujna inovacija etike, da bi preživel, saj je po l. 1945 človeštvo naraslo za 2,5-krat, poraba naravnih virov za 7-krat, planet Zemlja pa ne more rasti in naglo postaja opustošen. Znanje, ki je v tem času nastalo, omogoča rešitev za vse probleme, če inovacijo navad dovoli etika najvplivnejših – sedanjih (ob)lastnikov. So smrtni sovražniki svojih otrok ali vsaj vnukov: uveljavljajo požrešnost namesto potreb, enostranskost namesto primerne celovitosti obnašanja. DO je nujno podpreti lokalno in globalno.

Naravnih virov zmanjkuje zaradi nepotrebne porabe. Krepko moramo inovirati navade, ne le izdelkov in procesov, kajti: SMO DEL NARAVE, ne nad njo ali zunaj nje. Smisel znanosti in njene uporabe v gospodarstvu in drugi družbeni praksi je: SREČNOST, ŽIVLJENJE, NE OBSEG POSLOVANJA. Od merjenja uspeha z BDP, po katerem je koristen, kdor uničuje naravo ali pošlje veliko ljudi v bolnico ali v vojno, saj povzroča porast obsega tržne menjave, ne pa tisti, ki sam pridelava svojo hrano, moramo preiti na DO □ zadostno in potrebno CELOVITOST, VKLJUČNO S SONARAVNOSTJO. S starimi vrednotami, kulturo, etiko ter normami iz časov pomanjkanja in malega števila ljudi si v sodobnih razmerah IZOBILJA kopljemo GROB, in to naglo.

Odpirajo se ZATO pomembna vprašanja, bolj etična kot strokovna, npr.:

- Če življenjski standard ZDA ni primeren za planet Zemljo, kateri pa je?

- Če planet Zemlja prenese eno milijardo ljudi, kdo in kaj bo napravil z drugimi?
- Če v imenu izbire za kupce potujejo po svetu milijoni ton hrane in pijače, kdo in kako bo dosegel etiko, da sta varčnost in lokalna proizvodnja pomembnejša, zastrupljanje hrane, vode in zraka zato nepotrebno, enako ogromen je del porabe fosilnih virov energije?
- Če smo od majhnih plemen prešli na narode in mednarodne odnose, kdaj in kako bomo napravili naslednji korak – dodali svetovno vlado poleg lokalnih, državnih in mednarodnega prava, a z zelo omejenim naborom tem in pristojnosti ter z veliko pozornosti, da ne postanejo oblastniki samovoljni, enostranski in birokratski?
- Kako bomo imeli dovolj hrane in pitne vode ter čistega zraka, če v imenu kratkoročnega dobička rastejo mesta na njivah, za kmetijstvo, tovarne, promet in ljudi izginjajo zaloge vode in (pra)gozdovi, pašniki postajajo popasene površine, zato puščave?
- Kako bomo dosegli – lokalno in kot človeštvo – prevlado dolgoročnega in širokega razmisleka in ravnanja nad kratkoročnim in enostranskim/pristranskim?

Teorija sistemov je nastala kot etika celovitosti zoper pretirano specializacijo, zahteva interdisciplinarno sodelovanje, da bo manj usodnih spregledov – napak vse do svetovnih vojn. Ozki specialisti so njo in kibernetiko uporabili na svojih področjih; to je dobro, a manjka sodelovanja, ki bi vodilo k več celovitosti. Dodajmo jo v študij vseh strok in dosežimo sodelovanje različnih specialistov med seboj. Metode za to so, a volja, etika? Čas mineva usodno hitro.

Sklepna misel

Poslovanje in proizvodnja sta seveda nujna, a morata biti skladna z razvojnim ciklom potreb. Marketing ga pozna, makroekonomija pa, kot kaže, ne. Izobilje ni le lep cilj, ampak tudi slepa ulica nekdanjega pojmovanja potreb. Inovirati moramo torej pojmovanje, vrednote, kulturo, etiko, norme. Brž ko seže pojmovanje družbene odgovornosti čez ozke meje dobrodelnosti v poštenost brez zlorabe sodelavcev, poslovnih partnerjev, širše družbe in narave, ni draga. Torej ni res, da se ne splača začeti, četudi ne začno vsi hkrati. Druge poti iz krize družbe inoviranja in izobilja ne vidim.

Mednarodna konferenca in domači posvet

Slovenska akademija za management organizira

Prvo mednarodno konferenco s področja organizacije in managementa z naslovom:

The Organisation as a System of Dynamic Relationships and Its Applications

petek in soboto, dne 11. in 12. junija 2010 na Brdu pri Kranju, Slovenija

Pomembne informacije in kontaktni podatki so objavljeni na spletni strani:

<http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=78>

Kontakt: prof. dr. Rudi Rozman, e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Društvo slovenska akademija za management,
skupaj s Fakulteto za organizacijske vede, Kranj in Ekonomsko fakulteto, Ljubljana, organizira

11. znanstveno posvetovanje o organizaciji

z naslovom

»Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb«

ki bo v četrtek, 10. junija 2010, bo na Brdu pri Kranju.

Kot je razvidno iz naslova letošnjega posvetovanja, bodo na njem obravnavani vplivi koordiniranja in komuniciranja tako na kakovost a) (notranje) organizacije združb, in b) (zunanje) organizacije med udeleženci – združbami oziroma zunanjih mrež kot na uspešnost poslovanja združb oziroma na uspešnost sodelovanja med združbami.

Ponudniki prispevkov so lahko izbirali med naslednjimi vsebinami:

- (zgodovinske) oblike povezovanja posameznikov, organizacijskih enot in združb,
- nastajanje mrež(e) sodelovanja (od samostojnih združb/enot k mreži ali od zamisli o mreži k združbam/enotam),
- prevlada ali enakost sodelujočih združb v oblikovanju medsebojnih razmerij,
- vpliv teoretičnih gledanj na praktično povezovanje združb in usklajevanje med njimi,
- dejavniki (izboljševanja) kakovosti vzpostavljenega usklajevanja,
- pospeševalci in uničevalci povezovanja,
- ugotavljanje kakovosti že vzpostavljenih povezav,
- prednosti in pomanjkljivosti posameznih vrst komunikacijskih omrežij pri usklajevanju sodelujočih združb,
- komunikacijska omrežja v pogojih centraliziranega (središčnega) oziroma decentraliziranega (razsrediščnega) koordiniranja,
- izbira primerne komunikacijskega omrežja, npr. informacijskega sistema, dani koordinacijski sestavi,
- vloga informacijske tehnologije pri komunikacijski podpori koordiniranju,
- komunikacijska podpora upravljanju in ravnanju (v angl. management) v povezavah razmeroma samostojnih enot in združb itn.

Glede na to, da smo člani združb v svojem vsakodnevem delu vključeni v oba procesa, je njuno boljše razumevanje, ki ga lahko pridobimo pri predstavitvi problemsko naravnanih prispevkov in v neposrednem pogovoru med avtorji in drugimi sodelujočimi, dobra priložnost za pretok znanja med vsemi udeleženci. Zato vas vabimo, da se vsebinsko kar nekoliko provokativnega posvetovanja udeležite v čim večjem številu in na njem predstavite tudi svoje poglede.

Povzetki - Abstracts

The Idea of a Model for a Centralized Supply in Tool-Making Cluster of Slovenia

Matjaž Knez

Abstract: Each company has to deal with issues regarding how to be competitive or create competitive advantage in terms of sustainable development and long-term growth. A possible answer may lie in networking of organizations or in the formation of clusters, which are potential forms of strategic networking of economic and uneconomic subjects, whose aim is to negotiate better conditions with suppliers, increase the purchasing power, and enable access to new technologies, new distribution channels and new markets. As supply processes gain on importance in the chain of processes for meeting customers' needs, this paper aims to present the role and the importance of supply management in organizations from different viewpoints. Furthermore, the current situation of managing the supply function in TCS will be analyzed, followed by the proposal for the creation of a centralized supply model that companies could use together in order to achieve bigger and more concentrated supply scopes, and hence lower prices and improve trade conditions.

Key words: Tool-making Cluster of Slovenia, purchasing management, model for a centralized supply, competitiveness

Successful Stress Management – the Challenge of Modern Management

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven

Abstract: Employees are facing stress and its consequences because of their dynamical way of living. Since 50 to 75 percent of diseases are caused by stress, millions of working places per year are lost. Stress also causes making wrong decisions and mistakes, lower productivity, lower creativeness, etc. That for it is necessary to diminish stress with the employees. But if stress occurs, the organizations must help to reduce its effect. For latter ones to be successful with it, we present stress and its forms, causes of its development and the consequences of

stress. We also present different approaches, techniques and strategies which are available to the organizations fighting stress.

Keywords: stress, stressors, stress consequences, stress expenses, stress overcoming

Mission as the Foundation for Implementing Changes in the Company in Time of Crisis – Case of the Global Company Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Abstract: Economical situation is still very hard for companies, which are searching for different solutions to cope with it. Their influence on external factors is small; reserves can be found only internally. Multinational company Scania CV AB, focused in rationalization and improvement process of their business on their employees, as one of the most important success factor. Traditional way of working and management by result is replaced with management by methods and with introduction of improvement groups, including all employees.

Mission is the main element and the foundation in process reengineering towards improvement of the business, as its role should be.

Key words: mission, values, principles, management, employees, methods, processes and methods improvements, changes.

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik II, številka 1, februar 2010

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Izr. prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Mag. Milan Jelovčan
Merkur d.d., Naklo

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Doc. Dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Izdajatelj:

**Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana**

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

**Spletna stran revije:
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>**