

- Najpomembnejša **Fayolova odkritja**, ki imajo trajno vrednost, se nanašajo na opredelitev:
  - ◆ poslovnih funkcij,
  - ◆ splošnih načel vodenja (in upravljanja) in
  - ◆ sposobnosti zaposlenih.
  
- Po Fayolu dejavnost majhnih ali velikih organizacij (podjetij) v bistvu vedno sestavlja šest področij dejavnosti – t.i. **poslovnih funkcij**:
  1. **tehnična funkcija** - t.j. proizvodnja, predelava, storitve ipd.;
  2. **komercialna funkcija** - t.j. nabava, prodaja, menjava;
  3. **finančna funkcija** - t.j. zagotavljanje finančnih sredstev;
  4. **računovodska funkcija** – t.j. zagotavljanje podatkov o poslovnem (gospodarskem) stanju podjetja in tendencah za prihodnje;
  5. **varnostna funkcija** – t.j. varovanje imetja in osebja pred tatvinami, nesrečami pri delu, poplavami, požari ipd.;
  6. **funkcija vodenja** - se nanaša izrazito na socialni (pod)sistem podjetja; omogoča delovanje vseh drugih petih poslovnih funkcij in jih povezuje.
  
- Fayol poudarja, da je vseh šest poslovnih funkcij med seboj odvisnih in da so vse pomembne za uspešno delovanje celotne organizacije (podjetja), največjo pozornost in pomen pa vendarle pripisuje **funkciji vodenja**.
  
- Po Fayolu ima funkcija vodenja naslednje sestavine:
  1. **planiranje** – t. j. predvidevanje prihodnosti;
  2. **organiziranje** – t.j. zagotavljanje vsega, kar je potrebno za funkcioniranje organizacije/podjetja (materialov, opreme, kapitala, delavcev idr). → organizacija sestoji iz dveh povezanih delov: materialne organizacije in socialne organizacije, pri čemer zadeva vodenje socialno organizacijo;
  3. **ukazovanje** - njegova naloga je, da socialni sistem, potem ko je vzpostavljen, spravi v gibanje;
  4. **koordinacijo** – t.j. harmoniziranje različnih služb in funkcij v organizaciji (podjetju) v učinkovito celoto;
  5. **kontrola** - preverjanje, če se v organizaciji (podjetju) vse odvija v skladu s predvidenimi programi, z izdanimi navodili in sprejetimi načeli.

## F. Lipovec.

- Z **družbeno-ekonomskega** vidika je **upravljanje predvsem svobodno razpolaganje z lastnino** in njeno neomejeno uporabljanje.

Upravljalno funkcijo izvaja nosilec gospodarjenja – t. j. lastnik podjetja (organizacije) oziroma nosilec oblasti – ki skrbi za to, da se vsi ljudje v podjetju (organizaciji) obnašajo tako, da so zaščiteni interesi lastnikov oziroma nosilcev oblasti in da poslovanje poteka skladno z njihovimi interesi.

V družbeno-ekonomskem vidiku upravljanja pa se skriva še drug vidik, ki ima pomembne organizacijske implikacije. Ker iz lastnine izhaja oblast in glede na zvezo med lastnino in pravico do upravljanja, pomeni upravljanje oblast, ki odloča o dogajanju v podjetju (organizaciji). S tega vidika je **upravljanje končna avtoriteta v podjetju (organizaciji) in zato vir vse avtoritete (oblasti) v podjetju (organizaciji)**. To je **organizacijsko strukturni** vidik (značilnost) upravljanja

- V skladu s sistemsko teorijo lahko **vojaško organizacijo najsplošneje opredelimo kot posebni sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov posebni (specifični) podsistem**. Ta opredelitev vsebuje tri bistvene ugotovitve:
  - a) da je vojaška organizacija sistem;
  - b) da je vojaška organizacija podsistem velikega družbenega sistema in
  - c) da je vojaška organizacija specifični sistem.
  
- **Vojaška organizacija** je sistemsko organizirana celota, ki sestoji iz velikega števila med seboj povezanih podsistemov in ima kot sistem naslednje temeljne značilnosti:

### **1. Zapletenost**

Vojaška organizacija je zapleten sistem, in sicer ne samo zato, ker vključuje veliko število elementov (vojaških enot in ustanov, bojnih sistemov, orožja in vojaške opreme), ampak tudi zato, ker so odnosi med temi elementi zapleteni, oziroma, ker obstaja veliko število sistematičnih medsebojnih odvisnosti in procesov.

### **2. Odprtost**

Vojaška organizacija je odprt sistem, ker s svojim okoljem intenzivno izmenjuje materijo, energijo in informacije.

### **3. Dinamičnost**

Vojaška organizacija je prisiljena na nenehno spreminjanje (bodisi v celoti ali po delih) in s tem na prilagajanje vplivom iz okolja, če želi uspešno in učinkovito uresničevati postavljene cilje. To prilagajanje v bistvu pomeni prehajanje iz enega stanja v drugo, pri čemer pa ostajajo temeljna obeležja strukture sistema in narave njegovih notranjih zvez in odnosov nespremenjena.

### **4. Stohastičnost sprememb**

Za razmere, v katerih deluje vojaška organizacija, so značilne spremembe, katerih ni mogoče (v celoti) predvideti, kar velja tudi za posledice teh sprememb. Zaradi tega je upravljanje in vodenje vojaške organizacije še posebej težka naloga.

### **5. Nestacionarnost**

Vojaška organizacija je nestacionarni sistem. To pomeni, da se struktura, obnašanje in delovanje vojaške organizacije ne ponavljajo, saj pomeni vsaka nova situacija (bodisi v fazi izvajanja oboroženega boja ali priprav nanj) novo dogajanje, ki zahteva novo prilagajanje. Kljub temu pa je mogoče s posploševanjem preteklih dogajanj ugotoviti določene zakonitosti spreminjanja in razvoja, ki jih lahko koristno uporabimo pri prilagajanju vojaške organizacije novonastalim razmeram.

### **6. Hierarhičnost**

Vojaška organizacija je hierarhično ustrojen sistem, razčlenjen na več ravni, med katerimi obstajajo odnosi nadrejenosti in podrejenosti (subordinacije).

### **7. Dvosmernost odnosov.**

Za vojaško organizacijo je značilen dvosmerni odnos človek-človek in človek-tehnika, in sicer tako znotraj vojaške organizacije kakor tudi glede na njeno okolje, zlasti nasprotnika (njegove možnosti, namere in reakcije).

➤ **Posebnosti vojaške organizacije** kot sistema je mogoče strniti takole:

- 1. Vojaška organizacija deluje v najbolj neugodnih razmerah**
- 2. stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli.**
- 3. Učinkovitost delovanja vojaške organizacije je zelo težko ugotoviti**
- 4. Vojaška organizacija deluje z dvojnim namenom:**
- 5. Delovanje vojaške organizacije odvisno od človeka**
6. Vojaški organizaciji sta lastni **dve bistveno različni stanji** in dve obliki organiziranosti: mirnodobno(-a) in vojno
7. Na področju vojaške dejavnosti **izkušnje in spoznanja**, pridobljena v preteklem dogajanju, **nimajo takšnega pomena**, kot na nekaterih drugih področjih, ker se tukaj, zlasti v primeru izvajanja oboroženega boja, dogodki praviloma ne ponavljajo.

Vsebinsko vojaškega vodenja kot usmerjevalnega procesa zato tvorita **dve vrsti aktivnosti**:

- **aktivnosti v zvezi s pripravami vojaške organizacije na izvajanje oboroženega boja**

- **Aktivnosti v zvezi z vodenjem vojaških enot med izvajanjem oboroženega boja**
- vodstveni proces, ki poteka v organizacijskem sistemu, v katerem obstaja med pripadniki organizacije poveljniški odnos, **poveljevanje**
- **Poveljniški odnos** je oblika hierarhičnega odnosa; temeljna in dominantna vrsta odnosa;
- nadrejeni v hierarhičnem odnosu (vojaški vodja, poveljnik) nedotakljivo pooblastilo in izključno pravico, ki ju dobi od družbe, sprejemati odločitve o uporabi sil in sredstev na določenem prostoru in v določenem času, podrejeni v hierarhičnem odnosu pa morajo brez ugovora izvrševati naloge, ki izhajajo iz odločitev nadrejenega (vojaškega vodje, poveljnika); povelj, ukazov, direktiv
- **Milke Cupare: poveljevanje je tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugih oblik vodenja.**

**Avtoriteto** lahko opredelimo na različne načine, predvsem pa z njo razumemo:

- o **Ugled** in na njem temelječo sposobnost vplivanja na druge ljudi. → Ugled vodje (poveljnika) je njegovo neformalno obeležje, ki je posledica njegove splošne kulture, strokovnega in organizacijskega znanja, pravičnega odnosa do ljudi ipd.
- o **Oblast** (pooblastila) – v vojaškem sistemu, kjer temelji distribucija oblasti na hierarhiji činov, to pomeni, da ima vsakdo toliko avtoritete, kot je visok njegov čin
- o Poleg dejanske avtoritete pa se pojavlja tudi t.i. **lažna** avtoriteta, ki temelji na sprevrženih, lažnih temeljih: zatiranju podrejenih ob uporabi zmerljivk in groženj, domišljavosti vodje, familjarnosti, pedanteriji, pridigarstvu ... in končno podkupovanju kot najbolj nemoralnem načinu vzpostavljanja avtoritete.

### **Odgovornost**

- o Odgovornost razlikujemo glede na značaj in težo posledic, ki sledijo neodgovornemu obnašanju posameznika ali skupine
- o **Moralna** in **disciplinska** odgovornost se razlikujeta v tem, da je prva usmerjena na kolektiv (javnost), druga pa na organe, ki imajo pravico izrehati disciplinsko kazen

**Zaupanje:** vsa razmerja v družbi temeljijo na zaupanju.

**Disciplina** je predpogoj za uspešno delo.

**Morala:** odraža voljo posameznika in vojaškega kolektiva za izvršitev določene naloge.

**Predpisi:** pojavlja pri vodenju potreba po poznavanju dovoljenega odstopanja od predpisov in možnosti obravnave določenega primera kot izjeme

Čas kot dejavnik vodenja pomeni za organ vodenja zahtevo, da v čim krajšem času sprejme optimalno odločitev in jo prenese na podrejene organe in enote.

- Temeljni in nenehno prisotni dejavniki vojaškega leadershipa so štirje: vodeni, vodja (poveljnik, leader), položaj (situacija) in komunikacija.

### **Načela vojaškega vodenja (poveljevanja)**

**Načelo ohranitve človeškega dejavnika** (brez ljudi ne moremo opraviti nalog)

**Načelo subordinacije:** organi vodenja na nižji hierarhični ravni brezpogojno, natančno in pravočasno izvršujejo naloge, ki so jih določili organi vodenja na višji hierarhični ravni

**Načelo enostarešinstva:** vodenje določene vojaške enote mora biti v rokah samo ene osebe

**Načelo neprekinjenosti (kontinuitete)**

**Načelo učinkovitosti** → to načelo zahteva pravilno in pravočasno spremljanje in usmerjanje nastalih sprememb v delovanju vojaške organizacije in njenih sestavin

**Načelo elastičnosti:** zmožnost vodje hitro se preusmeriti na druge dejavnosti

**Načelo tajnosti:** do informacij smejo dostopati le osebe za aktere so te informacije ključne

### **Načela vojaškega leadershipa**

**Poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje** (poznavanje dobrih in slabih strani ter njihovo izkoriščanje)

**Tehnična in taktična strokovnost (ekspertnost):** Od vojaškega vodje se pričakuje, da bo svoje delo opravljal strokovno v tehničnem in taktičnem smislu

**Zahtevanje odgovornosti in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja**

**Sprejemanje jasnih in pravočasnih odločitev.**

Vodja mora biti sposoben tudi v najtežjih razmerah hitro oceniti situacijo in sprejeti jasno odločitev o tem, kakšno delovanje je primerno

**Dajanje vzgleda**

**Poznavanje podrejenih (vojakov) in skrb za njihov blagor**

**Zagotavljanje informiranosti podrejenih**

**Zagotavljanje razumevanja naloge in nadzora nad njenim izvajanjem.**

Vojaki (podrejeni) morajo vedeti, kaj in kdaj naj storijo, kakšen je standard in ali se zahteva izvršitev naloge na poseben način

**Izgradnja tima.**

Vojskovanje je timska (kolektivna) aktivnost, zato mora vodja med svojimi vojaki razviti timski duh

**Uporaba vojaške enote v skladu z njenimi zmogljivostmi.**

Vsaka vojaška enota ima svoje zmogljivosti in omejitve, njen vodja pa je ti dve značilnosti enote, ki jo vodi, dolžan poznati

**Osebnostne značilnosti uspešnega vojaškega vodje (leaderja):** da je s svojimi osebnimi lastnostmi zgled za svoje podrejene, da ima močan in spoštovanja vreden značaj, da je privržen profesionalni vojaški etiki in da je sposoben razreševati kompleksne etične dileme.

**Planiranje je ena najpomembnejših funkcij menedžmenta, ki se ji le-ta ne more in ne sme izogniti.**

**KONTROLIRANJE:** je bdenje nad tem, da vse poteka v skladu s pravili in izdanimi ukazi, da bi odkrivali napake, zato da bi jih odpravili in preprečili, da bi se ponovile. Kontrolirati pomeni preverjati, ali so vse operacije izvedene pravočasno, v skladu s sprejetimi plani, izdanimi ukazi in sprejetimi načeli (H. Fayol).

**NAČELA KONTROLE:** Stalnost, jasnost, pravočasnost najave kontrole, objektivnost, analitičnost, strokovnost, izvajajo jo kvalificirane osebe, ki imajo za to potrebna znanja.

## **ZGRADBA IN DELOVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA IN VODENJA NACIONALNOVARNOSTNEGA SISTEMA REPUBLIKE SLOVENIJE**

➤ Delovanje vsakega organizacijskega sistema načelno obsega tri faze oziroma procese, ki ustrezajo obstoju treh organizacijskih funkcij:

1. ugotavljanje potreb in na temelju ugotovljenih potreb postavljanje smotrov, ciljev delovanja organizacijskega sistema oziroma izvajanja njegovih temeljnih nalog;
2. organiziranje izvedbe skupne naloge organizacijskega sistema - t. j. organiziranje izvajanja temeljne dejavnosti organizacijskega sistema;
3. izvajanje skupne naloge organizacijskega sistema - t.j. opravljanje funkcije izvajanja.