

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**Fakulteta za družbene vede**

**Dr. Darko Lubi**

**TEMELJI VODENJA IN POVELJEVANJA**

**– študijsko gradivo –**

**Ljubljana, november 2007**

## VSEBINA:

	stran
<b>I. POJMOVNO-TEORETIČNE OPREDELITVE</b>	6
<b>1.0 ORGANIZACIJA</b>	6
1.1 VLOGA ORGANIZACIJE V ŽIVLJENJU SODOBNEGA ČLOVEKA	6
1.2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA	8
1.3 RAZVOJ ORGANIZACIJSKE ZNANOSTI	9
1.3.1 Predhodna proučevanja organizacijskih vprašanj	9
1.3.2 Klasična teorija organizacije	10
1.3.3 Neoklasična teorija organizacije	13
1.3.4 Sodobna teorija organizacije	18
1.4 VRSTE ORGANIZACIJ (ORGANIZACIJSKIH SISTEMOV)	22
1.5 ORGANIZACIJSKI CILJI	29
1.5.1 Kaj so cilji?	29
1.5.2 Funkcije organizacijskih ciljev	29
1.5.3 Vrste organizacijskih ciljev	30
1.5.4 Postavljanje organizacijskih ciljev	32
1.5.5 Uresničevanje organizacijskih ciljev	33
1.6 TEMELJNE ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE IN RAZMERJA	34
1.7 TEMELJNE ZNAČILNOSTI UPRAVLJALNO-VODSTVENE DEJAVNOSTI	38
<b>2.0 UPRAVLJANJE</b>	40
2.1 OPREDELITEV POJMA UPRAVLJANJE	40
2.2 UPRAVLJALNE ODLOČITVE	42
2.3 OBLIKE UPRAVLJANJA	43
<b>3.0 VODENJE (MANAGEMENT, LEADERSHIP)</b>	45
3.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE	45
3.1.1 Tradicionalno pojmovanje vodenja (menedžmenta)	46
3.1.2 Sodobno pojmovanje vodenja (menedžmenta)	51
3.1.3 Vodenje v širšem in ožjem smislu	53
3.1.4 Prevodno-terminološke zagate v zvezi z vodenjem	54
3.2 RAVNI VODENJA (MENEDŽMENTA)	56

3.3	VLOGE, NALOGE IN DOLŽNOSTI VODIJ (MENEDŽERJEV)	57
3.3.1	Vloge vodij (menedžerjev)	58
3.3.2	Naloge in dolžnosti vodij (menedžerjev): kaj delajo vodje (menedžerji)?	60
3.4	TIPI VODENJA	63
3.5	STRUKTURIRANJE VODSTVENE (MENEDŽERSKE) FUNKCIJE	64
3.6	ZVRSTI STRUKTURE VODSTVENE FUNKCIJE (ZVRSTI VODENJA)	67
3.6.1	Linijska zvrst vodenja	68
3.6.2	Funkcionalna zvrst vodenja	70
3.6.3	Linijsko-štabna zvrst vodenja	72
3.6.4	Odborovska (komitejska) zvrst vodenja	74
3.7	STIL(I) VODENJA	76
3.7.1	Klasifikacija stilov vodenja	77
3.8.	OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI IN ZNANJA (USPEŠNIH) VODIJ (MENEDŽERJEV)	86
3.8.1	Osebnostne značilnosti uspešnih vodij (menedžerjev)	86
3.8.2	Znanja uspešnih vodij (menedžerjev)	88
<b>4.0</b>	<b>VOJAŠKO VODENJE – POVELJEVANJE</b>	92
4.1	VOJAŠKA ORGANIZACIJA KOT POSEBNI DRUŽBENI SISTEM	92
4.2	POJEM, VSEBINA IN ZNAČILNOSTI VODENJA VOJAŠKE ORGANIZACIJE – VOJAŠKEGA VODENJA	94
4.3	RAZMERJE MED VODENJEM IN POVELJEVANJEM	96
4.4	DEJAVNIKI VOJAŠKEGA VODENJA (POVELJEVANJA) IN VOJAŠKEGA LEADERSHIPA	99
4.4.1	Dejavniki vojaškega vodenja (poveljevanja)	99
4.4.2	Dejavniki vojaškega leadershipa	103
4.5	NAČELA VOJAŠKEGA VODENJA (POVELJEVANJA) IN VOJAŠKEGA LEADERSHIPA	105
4.5.1	Načela vojaškega vodenja (poveljevanja)	105
4.5.2	Načela vojaškega leadershipa	106
4.6	OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI IN ZNANJA VOJAŠKEGA VODJE (LEADERJA)	108
4.6.1	Osebnostne značilnosti uspešnega vojaškega vodje (leaderja)	108
4.6.2	Znanja uspešnega vojaškega vodje (leaderja)	110

<b>II.</b>	<b>PROCES MENEDŽMENTA (VODENJA, POVELJEVANJA)</b>	112
<b>5.0</b>	<b>PLANIRANJE</b>	114
5.1	OPREDELITEV PLANIRANJA	114
5.2	POMEN IN KORISTNOST PLANIRANJA	115
5.3	NAČELA PLANIRANJA	116
5.4	VRSTE PLANIRANJA	117
5.5	VSEBINA PLANIRANJA – FAZE PROCESA PLANIRANJA	119
5.5.1	Miselna (ustvarjalna) faza planiranja	119
5.5.2	Tehnična (rutinska) faza planiranja	124
5.6	STRATEŠKO PLANIRANJE	125
5.6.1	Oblikovanje izhodišč strateškega planiranja (planskih predpostavk)	127
5.6.2	Strateško planiranje v ožjem smislu	130
5.6.3	Kontrola uresničevanja (strateških) planov	133
5.7	UČINKOVITOST PLANIRANJA	133
5.8	PROBLEMI PRI PLANIRANJU	135
5.9	ZNAČILNOSTI IN VSEBINA PLANIRANJA NA OBRAMBNO- VOJAŠKEM PODROČJU	136
<b>6.0</b>	<b>ORGANIZIRANJE</b>	139
6.1	POJEM IN NAMEN ORGANIZIRANJA	139
6.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	140
6.2.1	Pojem organizacijske strukture	140
6.2.2	Sestavine (vrste) organizacijske strukture	140
6.2.3	Ravni oblikovanja organizacijskih struktur – ravni organiziranja	147
6.3	OBLIKOVANJE MAKROORGANIZACIJSKE STRUKTURE	147
6.3.1	Vplivni dejavniki za oblikovanje organizacijskih struktur	147
6.3.2	Cilji in načela strukturiranja sodobne organizacije	152
6.3.3	Temeljne prvine organizacijske strukture	154

6.3.4	Tipi (zvrsti) organizacijske strukture	160
6.3.5	Izbira in spreminjanje organizacijske strukture	174
<b>7.0</b>	<b>KONTROLIRANJE</b>	177
7.1	OPREDELITEV POJMA KONTROLIRANJE	177
7.2	NAMEN IN POMEN KONTROLIRANJA	178
7.3	NAČELA IN NAČINI KONTROLIRANJA	179
<b>III.</b>	<b>ZGRADBA IN DELOVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA IN VODENJA NACIONALNOVARNOSTNEGA SISTEMA REPUBLIKE SLOVENIJE</b>	181
<b>8.0</b>	<b>POTEK UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA V ORGANIZACIJAH</b>	181
8.1	INSTITUCIONALNA (POLITIČNA) RAVEN UPRAVLJALNO- VODSTVENEGA PROCESA	181
8.2	IZVRŠILNA RAVEN UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA	182
8.3	INSTRUMENTALNA (UPRAVNA) RAVEN UPRAVLJALNO- VODSTVENEGA PROCESA	183
<b>9.0</b>	<b>SISTEM UPRAVLJANJA IN VODENJA NACIONALNOVARNOSTNEGA SISTEMA REPUBLIKE SLOVENIJE</b>	188
	<b>Seznam temeljne literature</b>	189
	<b>Priloge:</b>	
	1. Ustava Republike Slovenije (izvleček)	190
	2. Zakon o Vladi Republike Slovenije	200
	3. Zakon o državni upravi	211
	4. Zakon o obrambi (izvleček)	233
	5. Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (izvleček)	242
	6. Uredba o organih v sestavi ministrstev	260
	7. Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (izvleček)	274
	8. Resolucija o strategiji nacionalne varnosti (izvleček)	290
	9. Obrambna strategija Republike Slovenije (izvleček)	293



# I. POJMOVNO-TEORETIČNE OPREDELITVE

## 1.0 ORGANIZACIJA

### 1.1 VLOGA ORGANIZACIJE V ŽIVLJENJU SODOBNEGA ČLOVEKA

- Organizacija je eden najpomembnejših pojavov v življenju sodobnega človeka in družbe; hkrati pa je organizacija eno **najpomembnejših človekovih odkritij** nasploh.
  
- **Positivni pomen** organizacije za današnjega človeka je najbolje viden iz naslednjih dveh dejstev:
  1. Sodobni človek večino svojega časa prebije kot pripadnik takšne ali drugačne organizacije → npr.:
    - ena najstarejših človekovih organizacij je družina;
    - socializacija posameznika pretežno poteka v organizacijah;
    - sodobni človek si sredstva za preživetje pridobiva z delom v podjetju, zavodu;
    - sodobni človek je član različnih družbenih organizacij (društev).
  
  - ◆ Nekoč seveda ni bilo tako. Jamski človek na primer ni bil odvisen od kakršnekoli (namenske) organizacije – sam si je moral priskrbeti vse za preživetje. Tudi samo še nekaj rodov nazaj so se ljudje srečevali z velikimi organizacijami (npr. državo in vojsko) samo občasno, sicer pa so živeli v okviru svoje družine in neposredne teritorialne skupnosti.
  
  - ◆ Potem pa je prišlo do napredka, ki je omogočil človeštvu, da je v zelo kratkem času doseglo velikanski napredek: gre za izum najprej parnega stroja (J. Watt, 1784) in nato še bencinskega motorja z notranjim izgorevanjem (N. Otto, 1876) ← parni stroj je namreč omogočil množično industrijsko proizvodnjo, ta pa se je lahko odvijala samo v velikih človeških združbah – podjetjih ⇒ nastopila je **doba industrijske družbe**, ki je hkrati **doba organizacije**.
  
- 2. Sodobni človek lahko večino svojih potreb zadovolji (samo) prek različnih organizacij (trgovskih, zdravstvenih, izobraževalnih, komunalnih, varnostnih, kulturnih ipd.).
  - ◆ Organizacija (namreč) pomaga človeku dosegati cilje, ki jih kot posameznik ali kot skupina neorganiziranih posameznikov ne bi bil sposoben doseči. Zato lahko za **organizacijo rečemo, da je sredstvo (orodje) za doseganje ciljev njenih članov**. To potrjuje tudi etimologija besede organizacija: organon = gr. orodje, instrument.

- ◆ Zakaj lahko organizacija dosega takšne učinke? Odgovor je relativno preprost: organizacija usmerja dejavnost svojih članov tako, da dovoljuje in spodbuja tisto dejavnost, ki je instrumentalna - tj. služi doseganju organizacijskega cilja - in preprečuje (in tudi prepoveduje) vsako drugo dejavnost.
- Kljub tolikšnemu pomenu organizacije za življenje sodobnega človeka pa ima organizacija za človeka-posameznika tudi nekatere **nezažele učinke**. Najizrazitejša sta naslednja:
  1. Za doseganje svojih ciljev zahteva organizacija določeno mero podrejanja posameznika (člana organizacije) pravilom organizacije, s čimer se zmanjšuje človekova svoboda mišljenja in delovanja (npr. v podjetju delavec ne more delati, kar bi hotel ali kadar bi hotel).
  - ◆ Kot član organizacije človek praviloma nima izbire: pravilom organizacije se lahko izogne le tako, da zapusti organizacijo.
  - ◆ Podrejanje se lahko zaostri do te mere, da organizacija spremeni človeka v svoj instrument, v pritiklino stroja, službe, ustanove ipd. → “človek postane ne samo suženj organizacije, ampak celo robot”!
  - ◆ Tako nastane protislovni položaj: človek je ustvaril organizacijo zato, da bi mu služila, da bi prek nje opravil tisto, česar sam ne zmore, organizacija pa se je osamosvojila in se dvignila nad njega.
  - ◆ Zahteve organizacije pomenijo za posameznika pritisk, ki lahko rodi v njem odpor in nasprotovanje. Vendar posameznik tega pritiska ne čuti, če se prostovoljno vključi v organizacijo.
  2. Zaradi pripadnosti različnim organizacijam ima sodobni človek več vlog, ki pa so lahko med seboj v konfliktu (npr. kot direktor podjetja človek nasprotuje nakupu čistilnih naprav, kot krajan pa se pritožuje nad slabim zrakom).

**V organizaciji je potemtakem tako moč kot nemoč sodobnega človeka**, toda pozitivni učinki obstoja organizacije zagotovo presegajo negativne.



## 1.2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA

➤ Kljub pospešenemu razvoju organizacijske teorije v preteklih približno sto letih in veliki količini organizacijske literature **pojmem organizacija še vedno ni enosmiselno opredeljen**.

➤ Pri nas je opredelitev pojma organizacija v več deset različnih tujih in domačih virih analiziral **Filip Lipovec**. S svojo raziskavo je prišel do zaključka, da lahko različne definicije na temelju njihove sorodnosti razvrstimo v tri temeljne tipe oziroma skupine:

1. Za prvi tip opredelitev je značilno, da pojmujejo organizacijo kot dejavnost ali tehniko kombiniranja procesov. Po teh opredelitvah je **organizacija zavestna človekova dejavnost**, tehnični proces usklajevanja ali kombiniranja procesov med ljudmi in stvarmi in/ali med samimi ljudmi zaradi zagotavljanja večje smotrnosti.

Tovrstno razumevanje pojma organizacija – t. j. kot zavestne človekove dejavnosti – je prisotno v sintagmi »**organizacija dela**«:

- »Organizacija dela je opredelitev temeljnih sestavin fizičnega in umskega dela, ki ga opravljajo posamezni delavci v delovni organizaciji, ter povezovanje teh prvin in delavcev v optimalno celoto zaradi uresničevanja ciljev organizacije«(B. Kavčič).
- »Organizacijo dela moremo opredeliti kot zavestno človekovo dejavnost, ki usklajuje vse dejavnike (materialne in osebne) proizvodnje, da bi se dosegli optimalni rezultati dela proizvajalcev« (M. Novak).

Po mnenju F. Lipovca opredelitve iz prve skupine ne opredeljujejo organizacije same, temveč proces vzpostavljanja organizacije, medtem ko ostane organizacija – t. j. tisto, kar se s procesom vzpostavi – v bistvu neopredeljena.

2. V drugi tip oziroma skupino opredelitev lahko uvrstimo tista pojmovanja, ki opredeljujejo **organizacijo kot tvorbo, združbo ljudi, družbeni ali sociotehnični sistem**, ki je rezultat organiziranja – torej prej omenjene dejavnosti – in deluje z določenim namenom.

Tovrstne opredelitve pri opredeljevanju organizacije:

- ◆ prenašajo težišče s procesa organiziranja na samo organizacijo – t. j. rezultat organiziranja;
- ◆ organizacijo pojmujejo kot subjekt delovanja, ki si določa svoje cilje.

Takšno razumevanje pojma organizacija je najpogostejše, in sicer tako v vsakdanji kot znanstveno-strokovni rabi:

- ◆ »Organizacija je dejavna celota, ki je sestavljena iz članov, na določen način povezanih med seboj, da bi uresničevali zastavljene cilje v določenih družbenih odnosih« (B. Kavčič in I. Svetlik).
- ◆ »Organizacija je:
  - skupina ljudi,
  - ki po določenih pravilih oblikujejo strukturiran **socialni sistem**
  - z namenom povečati učinkovitost individualnih prizadevanj zaradi doseganja posameznikom nedosegljivih ciljev oziroma interesov,
  - pri tem usklajujejo svojo dejavnost pri uporabljanju materailnih in duhovnih sredstev v transformacijskem procesu,
  - ki ga opravljajo pod vplivom dejavnikov ožjega in širšega okolja« (B. Kavčič).

3. Za tretji tip oziroma skupino opredelitev organizacije je značilno, da v definicijo organizacije kot njeno določilno prvino vključujejo tudi razmerja med ljudmi.

Po teh opredelitvah so razmerja med ljudmi tisto, kar drži določeno podjetje, ustanovo, združbo ipd. skupaj in kar daje okvir za združevanje prizadevanj posameznikov. To pomeni, da so **razmerja med ljudmi tista določilna prvina, ki predstavlja bistvo organizacije.**

Glavni predstavnik tretjega pojmovanja organizacije pri nas je F. Lipovec, ki podaja naslednjo splošno definicijo organizacije:

»Organizacija je struktura medsebojnih razmerij med ljudmi, ki s to povezavo v strukturo postanejo člani, s tem nastale združbe, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine«.

## 1.3 RAZVOJ ORGANIZACIJSKE ZNANOSTI

### 1.3.1 Predhodna proučevanja organizacijskih vprašanj

- Predmet predhodnih proučevanj organizacijske problematike so bila predvsem vprašanja s področja organiziranja dela.

- Med predhodna proučevanja organizacijske problematike uvrščamo vsa proučevanja do leta 1903, ko je Fredericka W. Taylora objavil svoje delo Shop Management, ki je prvo večje samostojno delo s področja organiziranja dela.

### 1.3.2 Klasična teorija organizacije

- Glede na uporabljene pristope in celovitost proučevanja organizacijske problematike se klasična teorija organizacije deli na dve smeri: **ameriško** in **evropsko**.

#### a) Klasična teorija organizacije v ZDA

- Ta teorija (šola) se v literaturi imenuje tudi znanstveno vodenje (Scientific Management) ali po njenem utemeljitelju **Fredericku W. Taylorju** (1856-1915) **taylorizem**.
- Za znanstveno vodenje je značilen mikroorganizacijski pristop k proučevanju organizacijske problematike in s tem uporaba induktivne metode → Taylorja idr. predstavnike te šole so zanimali predvsem problemi delovnega mesta – t.j. organiziranja delovne naloge delavca v neposredni proizvodnji. V svojih proučevanjih se niso nikoli dvignili na raven celotne organizacije.
- Čeprav znanstveno vodenje ni prispevalo nekih splošnih zakonitosti v zvezi z organizacijsko problematiko, je opravilo veliko zgodovinsko poslanstvo s tem, da je opozorilo na nujnost znanstvenega proučevanja organizacijske problematike. Tako je bolj kot vsa Taylorjeva neposredna prizadevanja v proizvodnem obratu, pomembna njegova ideja, da je treba delo v podjetju sistematično organizirati in da je organizacija dela znanost, ki jo je treba šele razviti.
- Že od vsega začetka je bila problematična predvsem izrazita “tehnična” usmerjenost znanstvenega vodenja, ki ni upoštevala človeka kot bitja s psiho-socialnimi problemi.

#### b) Klasična teorija organizacije v Evropi

- Za evropske klasične organizacijske teoretike je značilen makroorganizacijski pristop in s tem deduktivno proučevanje organizacije → evropske teoretike so zanimali predvsem problemi celotne organizacije podjetja.

- V okviru evropske smeri klasične organizacijske teorije razlikujemo dve usmeritvi:
  - ◆ **upravno vodenje** (Administrative Management), ki obravnava organizacijo predvsem s “formalnega” organizacijskega vidika;
  - ◆ **proučevanja** organizacijske problematike **Maksa Webra in Roberta Michelsa** - dveh slovitih sociologov – ki so osredotočena na proučevanje socioloških vidikov organizacije.
  
- Utemeljitelj in glavni predstavnik upravnega vodenja je bil **Henri Fayol** (1841-1925).
  
- 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.
- Upravno vodenje (podobno kot znanstveno vodenje) - pojmuje organizacijo mehanicistično, človeka v njej pa samo kot podaljšek stroja in s tem kot zelo enostavno spremenljivko.
- Prizadevanje večine predstavnikov klasične organizacijske teorije je bilo težiščno usmerjeno na oblikovanje idealne organizacije, zato so skušali odkriti načela za oblikovanje takšne "prave" organizacije. Najpomembnejša **načela klasične organizacijske teorije** so:
1. **Hierarhičnost** → organizacija je sestavljena iz ravni, ki so v odnosu nadrejenosti in podrejenosti.
  2. **Enotnost ukazovanja** → vsak podrejeni sme dobivati ukaze samo od enega osebe, zato morajo biti pristojnosti natančno opredeljene.
  3. **Pooblastila in odgovornost** → obseg odgovornosti in obseg pristojnosti morata biti usklajena.
  4. **Kontrolni razpon** → vodja ne sme imeti preveč podrejenih.
  5. **Linijski vodje in štabne službe** → strokovnjaki v štabnih službah lahko dajejo koristne nasvete, vendar ne na škodo avtoritete linijskih vodij.
  6. **Delitev dela** → vodstvo mora poskrbeti za tolikšno in takšno delitev dela, da bo organizacija dosegala svoje cilje v čim večji meri.
  7. **Disciplina** → pri izvrševanju nalog je potrebna dosledna disciplina, temelječa na organizacijskih pravilih in običajih.
  8. **Pravičnost** → “sprejeta pravila veljajo za vse” (tudi plačevanje dela mora biti pravično).
  9. **Podrejanje posameznih interesov splošnemu** → interes organizacije (podjetja) mora imeti prednost pred interesi posameznikov.
  10. **Morala zaposlenih** → zaposleni morajo imeti do organizacije (podjetja) primerna stališča.

- **Kritike klasične teorije organizacije** lahko strnemo v naslednje štiri točke:
  1. **Pojmovanje organizacije kot zaprtega sistema** → klasična organizacijska teorija se je ukvarjala predvsem z notranjimi vidiki organizacije in je ob tem zanemarjala povezanost organizacije navzven, njeno odvisnost od okolja.
  2. **Nerealistično obravnavanje zaposlenih** → največja kritika klasične organizacijske teoriji je v tem, da v organizaciji ne vidi človeka; da organizacijo spreminja v subjekt, kateremu podreja tudi človeka. Človek je pritiklina organizacije, čeprav bi moralo biti obratno.
  3. **Klasična organizacijska teorija je proučevala samo en del organizacije – t. j. njeno formalno strukturo** → zanimanje klasične organizacijske teorije je bilo usmerjeno na vprašanje oblasti, delitve nalog, ukazovanja, odnosa med organizacijskimi ravnmi, vzpostavljanja hierarhije in njenega vzdrževanja itd. Neformalna organizacija pa ni bila deležna nikakršne pozornosti, razen kot ovira pri lomljenju odpora delavcev proti višjim normam.
  4. **Pomanjkanje sistematičnega znanstvenega proučevanja** → klasična organizacijska teorija je premalo podprta z dokazi, ki bi bili rezultat poglobljenega empiričnega raziskovanja. Predstavniki klasične teorije so bili večinoma praktiki, zato temeljijo njihove "teorije" predvsem na osebnih izkušnjah.

### 1.3.3 Neoklasična teorija organizacije

- Neoklasična teorija organizacije se je začela razvijati po prvi svetovni vojni in predstavlja kompromis med klasično organizacijsko teorijo, katere načela upošteva kot podmene svojega proučevanja, in empiričnimi raziskavami, ki so temeljile na vedenjskih (behavioralnih) znanostih.
- Razvoj neoklasične teorije organizacije ni bil enovit → v okviru neoklasične teorije organizacije razlikujemo več usmeritev, najpomembnejša pa je **teorija o medčloveških odnosih (Human Relations Theory)**.
- Začetki teorije o medčloveških odnosih segajo v sredino 20. let, najbolj uveljavljena pa je bila od 30. do konca 60. let tega stoletja. Glavni predstavnik teorije o medčloveških odnosih je **Elton Mayo** (1880-1940), ki je s sodelavcema F. J. Roethlisbergerjem in W. J. Dicksonom izvajal raziskave v Western Electric Company (t.i. "hawthornske" eksperimente).
- Objektivne **razloge za nastanek** teorije o medčloveških odnosih je treba iskati predvsem v neskladju med spremenjeno proizvodno osnovo podjetij (kot posledice

uvajanja množične proizvodnje) in organizacijo podjetij, ki je še naprej temeljila na ozkih načelih klasične organizacijske teorije → da bi lahko organizacijsko strukturo uskladili s spremenjeno tehnološko-tehnično podlago podjetij, je bilo nujno treba rešiti probleme, ki so zadevali položaj človeka v organizaciji; zlasti je bilo treba izboljšati medčloveške odnose.

- Teorijo o medčloveških odnosih sestavlja več šol, na splošno pa je razvoj te teorije potekal v dveh smereh:
  - ◆ v smeri proučevanja in poudarjanja pomena **socialnega sistema** in medčloveških odnosov v organizaciji in
  - ◆ v smeri proučevanja poudarjanja pomena **vodij in odločanja** za učinkovitost organizacije.
  
- Temeljne postavke teorije o medčloveških odnosih so bile izoblikovane na temelju študij, izvedenih v okviru "hawthornskega eksperimenta", zato najpomembnejšo šolo v okviru teorije o medčloveških odnosih imenujemo tudi "hawthornska" šola. Glavne ugotovitve te šole in tudi teorije o medčloveških odnosih lahko strnemo takole:
  1. **Človek** je najpomembnejša sestavina organizacije.
  2. Pomembne so predvsem **socialne potrebe in zadovoljstvo zaposlenih**, kajti produktivnost je neposredno odvisna od stopnje zadovoljstva članov organizacije (to je osrednja teza teorije o medčloveških odnosih).
  3. **Sodelovanje zaposlenih pri odločanju** povečuje produktivnost.
  4. Bistvenega pomena za organizacijo je **neformalna skupina**, v katero je vključen delavec.
  5. Za uspešno vodenje so razen tehničnih in ekonomskih potrebna tudi **socialna znanja**.
  
- Poleg t. i. hawthornske šole zaslužita v okviru teorije o medčloveških odnosih vsaj omenbo še dva avtorja:
  - ◆ Rensis Likert in
  - ◆ Douglas McGregor.
  
- **Rensis Likert** - ameriški psiholog in sociolog - se je v 60. letih veliko ukvarjal z empiričnim proučevanjem uspešnih organizacij. Glede na kakovost odnosov med vodstvom in delavci je organizacije razdelil v štiri tipične skupine, ki jih imenuje **sistemi vodenja**:
  - ◆ Sistem 1 (»izkoriščevalsko-oblastniški« sistem) – za prvi sistem vodenja je značilno:

- v odnosu med nad- in podrejenimi prevladujeta strah in nezaupanje;
- vodstvo ne zaupa podrejenim;
- podrejeni živijo v strahu pred kaznovanjem in so tudi za izredne dosežke le občasno nagrajeni;
- vse odločitve sprejema najvišje vodstvo podjetja;

V takem sistemu se običajno razvije neformalna organizacija, ki ima cilje nasprotne ciljem formalne organizacije.

- ◆ Sistem 2 (»dobrohotno-oblastniški« sistem) – za drugi sistem vodenja je značilno:
  - odnosi med pod- in nadrejenimi so podobni odnosom med služabnikom in gospodarjem v smislu, da so navidezno prijazni;
  - med vodstvom in podrejenimi že obstaja nekaj zaupanja;
  - pomembnejše odločitve sprejema najvišje vodstvo, vodje na nižjih ravneh pa le manj pomembne odločitve;
  - podrejeni so za izjemne uspehe ekonomsko nagrajeni.
- ◆ Sistem 3 (»participativno-posvetovalni« sistem) - za tretji sistem vodenja je značilno:
  - vodstvo podrejenim že precej zaupa, vendar ne še popolnoma;
  - nižje organizacijske ravni sprejemajo tudi pomembnejše odločitve;
  - komuniciranje poteka vertikalno v obe smeri (vendar še zmeraj le vertikalno);
  - motivacija delavcev temelji na nagradah in različnih oblikah vključevanja delavcev v razreševanje vprašanj v zvezi z njihovim položajem in delom;
  - sodelovanje med nad- in podrejenimi je sorazmerno dobro razvito;
  - neformalna organizacija že podpira formalno ali le deloma nasprotuje njenim ciljem.

Splošna značilnost tega sistema je posvetovanje nadrejenih s podrejenimi.

- ◆ Sistem 4 ("sistem participativnih skupin") - za četrti sistem vodenja je značilno:
  - vodstvo popolnoma verjame in zaupa svojim podrejenim;
  - pomembne odločitve se sprejemajo na vseh ravneh;
  - komuniciranje ne poteka samo po vertikali, ampak tudi horizontalno;
  - med predstojnikom in podrejenimi obstaja prijateljsko sodelovanje in visoko medsebojno zaupanje;
  - formalna in neformalna organizacija se ne razhajata, ampak tvorita trdno celoto, kar olajšuje doseganje skupnih ciljev.



- Na temelju obsežnega empiričnega gradiva postavlja Likert trditev, da so bolj uspešna podjetja bližje četrtemu sistemu vodenja, manj uspešna pa bližje drugemu sistemu vodenja.
- V širši okvir teorije o medčloveških odnosih sodijo tudi nazori o **novi filozofiji vodenja**, katerih izhodišča je izoblikoval **Douglas McGregor** (The Human Side of Enterprise, 1960; Leadership and Motivation, 1976).

McGregor izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna **motivacija vseh zaposlenih**, ne le vodilnih.

Po McGregorju je bila tradicionalna (konvencionalna, klasična) filozofija vodenja, ki jo imenuje »**teorija X**«, razvita za »modre ovratnike«, njene tipične značilnosti pa so naslednje:

1. Vodstvo podjetja je odgovorno za organiziranje prvin delovnega procesa (denarja, materialov, opreme, ljudi) zato, da dosega gospodarske cilje.
2. Z vidika zaposlenih je naloga vodstva podjetja usmerjanje in motiviranje ter kontroliranje dejavnosti zaposlenih, da bodo naredili, kar organizacija potrebuje.
3. Brez poseganja vodilnih bi bili ljudje pasivni in bi se celo upirali potrebam organizacije, kajti za povprečnega delavca je značilno:
  - da je po naravi len – dela, čim manj je mogoče;
  - da nima ambicij, ne mara odgovornosti, raši se pusti voditi;
  - da misli le nase – potrebe organizacije ga ne zanimajo;
  - da se po naravi upira spremembam;
  - da je lahkoveren, ni posebno pameten, da se voditi za nos šarlatanom in demagogom.

Na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja je McGregor razvil novo filozofijo vodenja, ki jo imenuje »**teorija Y**«. Le-to je oprl na Maslowo teorijo o hierarhiji človekovih potreb – od najnižjih fizioloških potreb, preko potreb po varnosti in socialni pripadnosti do potreb po spoštovanju in samouresničevanju kot najvišjih potreb. **Novo filozofijo vodenja** je opredelil v naslednjih točkah:

1. Vodstvo podjetja (menedžment) je odgovorno za organiziranje prvin delovnega procesa (denarja, materialov, opreme, ljudi) zato, da dosega gospodarske cilje;
2. Delavci niso po naravi leni in se ne upirajo potrebam organizacije; takšni so postali šele po izkušnjah v organizaciji.

3. Motivacija, sposobnost razvoja, pripravljenost sprejemati odgovornost in organizacijske cilje – vse to je že v delavcih. Naloga vodstva pa je, da jim omogoči, da bodo te svoje lastnosti razvili.
4. Prvenstvena naloga vodilnih je, da ustvarjajo takšne organizacijske razmere, da bodo zaposleni dosegli kar največ svojih ciljev ob sočasnem doseganju organizacijskih ciljev.
5. Sredstva za doseganje ugodnih organizacijskih razmer so predvsem:
  - ◆ decentralizacija in delegiranje, ki dajeta podrejenim več svobode;
  - ◆ participativno (in konsultativno) vodenje, kajti vpliv delavcev na odločanje omogoča, da delavci usmerjajo lastno ravnanje k organizacijskim ciljem ter da zadovoljujejo tudi višje potrebe;
  - ◆ samoocenjevanje doseženih rezultatov, namesto da bi delavce ocenjevali drugi (ki jih ocenjujejo podobno kot izdelke).

McGregor za ameriško družbo ugotavlja, da najnižje potrebe delavcev niso več motivator, ker so v veliki meri že zadovoljene, zato tudi vodenje s pomočjo zastraševanja ne more biti več uspešno. Tako je naloga vodstva ustvarjati pogoje, v katerih bodo delavci poleg ciljev organizacije v kar največji meri dosegali tudi individualne cilje, zato pa morajo v organizaciji zadovoljevati svoje potrebe.

McGregor si za vzor potreb sodobnih delavcev jemlje potrebe strokovnjakov, katerim plača kot motivator ni več dovolj; treba je torej aktivirati višje potrebe (spoštovanost, samouresničevanje ipd.).

McGregorjeva nova filozofija vodenja je podobno kot druge teorije doživela **številne kritike**, predvsem v smislu očitaja ideološkosti, skrajnosti v sklepanjih in pomanjkanja realističnosti. Ljudje namreč niso niti samo slabi niti samo dobri; gre za različne stopnje vedenja na raznih kontinuumih, kot so sodelovanje-tekovanje, ljubezen-sovrštvo, harmonija-disharmonija ipd.

- Organizacijski teoretiki **primerjalne metode** proučujejo podobnosti med različnimi organizacijskimi strukturami z namenom oblikovati splošno veljavna načela za organizacijo.

Najpopolnejši primer uporabe primerjalne metode najdemo v delih **Ernesta Daleja**. Njegovo delo z naslovom *The Great Organizer* (1960) je tipičen primer primerjalne analize organizacije poslovanja.

E. Dale je v svojih delih opozarjal na potrebo po merjenju učinkovitosti vodenja in raziskovanja procesa odločanja, pomen socialne odgovornosti vodij in potrebo po njihovi novi kakovosti.

- Posebna smer v okviru neoklasične teorije organizacije je tudi **izzivanje in reagiranje**, ki je v bistvu pragmatska raziskovalna metoda. Predstavniki te smeri so namreč prepričani, da je vodja izzvan od razmer, v katerih se znajde, in da mora v vseh razmerah najti pravilne odgovore in rešitve ne glede na omejitve katerihkoli organizacijskih načel.

Izzivanje in reagiranje priznava določene organizacijske modele in načela klasične organizacijske teorije, vendar samo ne želi razviti splošno veljavne organizacijske teorije. Osnovna usmeritev izzivanja in reagiranja torej ne vodi k znanstvenemu proučevanju organizacijskih problemov, temveč k iskanju odgovorov na posebna vprašanja, s katerimi se srečujejo vodje v praksi.

Najpomembnejša predstavnika izzivanja in reagiranja sta ameriška organizacijska teoretika in svetovalca za organizacijo industrijskih podjetij **Peter Drucker** in **George Odiorne**. Njun najpomembnejši prispevek k organizacijski teoriji je opazen v razvoju koncepta **ciljnega vodenja** (angl. Management by Objectives).

### 1.3.4 Sodobna teorija organizacije

- Nastanek sodobne organizacijske teorije je bil v predvsem posledica naravne preseženosti posameznih postavk tradicionalnih - klasičnih in neoklasičnih – organizacijskih teorij. Ta preseženost pa je posledica številnih dejavnikov, med katerimi so pomembni zlasti naslednji:
  1. pojav čedalje kompleksnejših organizacij;
  2. čedalje natančnejša specializacija organizacij;
  3. uvajanje v organizacije novih tehnik in tehnologij;
  4. uveljavitev široke palete različnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju organizacij (podjetij) ter
  5. splošna demokratizacija družbenoekonomskih in družbenopolitičnih odnosov v sodobni družbi.

- V sodobni organizacijski teoriji sta se izoblikovali predvsem dve usmeritvi (konceptiji):
  - ◆ koncepcija organizacije kot sistema in
  - ◆ teorija o človeških resursih (zmogljivostih).

### **Koncepcija organizacije kot sistema**

- **Sistemska teorija** štejemo za uporabno na različnih področjih znanosti, ker omogoča povezavo spoznanj različnih znanosti v celoto. V tem smislu je sistemska teorija pomembno vplivala tudi na razvoj organizacijske znanosti.

Za predsistemske razvoj proučevanja organizacijske problematike je bila v veliki meri značilna parcialnost posameznih pristopov: tako se je Taylor ukvarjal z delovno nalogo, Weber s hierarhijo oblasti, predstavniki teorije o medčloveških odnosih s posameznimi vidiki človeškega dejavnika (odnosi v majhni skupini, konflikti med posameznikom in organizacijo ipd.), ekonomska teorija se je ukvarjala z vprašanjem uspešnosti itd. Vsak izmed teh pristopov je sicer dal opazne rezultate, toda sčasoma je nastala potreba po povezavi delnih spoznanj v celoto. In metodološki okvir za takšno povezovanje je postala sistemska teorija.

Izhodišče splošne sistemske teorije je **pojmem sistema**. Ta teorija namreč pojmuje vse stvari in pojave v svetu kot sisteme in to izhodišče je skupno tudi vsem disciplinam, ki se opirajo na splošno teorijo sistemov. Sistem pa se definira kot organizirana, posebna celota, ki je sestavljena iz dveh ali več sestavin - delov ali podsistemov - ter odnosov med podsistemi in je jasno razmejena od okolja kot suprasistema.

Splošna sistemska teorija torej proučuje sisteme nasploh, medtem ko organizacijska (sistemska) teorija proučuje organizacije ljudi - tj. določene družbene sisteme, ki obstajajo zaradi uresničevanja skupnih ciljev.

Vsak sistem je po definiciji sestavljen najmanj iz dveh, med seboj povezanih podsistemov, vsak podsistem pa je nadalje zopet lahko sestavljen iz ožjih delov, ki so med seboj povezani itn. Opredelitev, kaj je v konkretnem primeru sistem in kaj podsistem, je odvisna od tega, katera raven je predmet našega opazovanja.

- **Podsisteme v organizaciji** (kot sistemu) je mogoče opredeliti z različnih vidikov in različni avtorji jih dejansko različno opredeljujejo. V nadaljevanju bodo prikazani trije pristopi:

## I.

Po dokaj široko sprejeti delitvi, ki sta jo podala F. E. **Kast** in J. E. **Rosenzweig** (Organization and Management, 1985), sestavlja vsako organizacijo pet pomembnih med seboj povezanih podsistemov:

### 1. *Podsistem ciljev in vrednot*

2. **Tehnični podsistem** - vključuje znanje, potrebno za opravljanje delovnih nalog organizacije, in tehniko, potrebno za spreminjanje inputov v organizacijo v njene outpute.

3. **Psihosocialni podsistem** - sestavljajo posamezniki in skupine v organizaciji in njihove interakcije; gre torej za človeški dejavnik v organizaciji.

4. **Strukturni podsistem** - struktura organizacije predstavlja način, kako so naloge organizacije porazdeljene (diferencirane) in koordinirane (integrirane). Formalno je struktura organizacije oblikovana v organigramih, z opisi dela, s pravili in postopki.

5. **Upravljalni (menedžerski) podsistem** - ta podsistem povezuje po eni strani organizacijo z njenim okoljem, po drugi strani pa posamezne podsisteme znotraj organizacije. Vsebuje postavljanje ciljev, planiranje, zagotavljanje potrebnih sredstev, organiziranje, uresničevanje in kontroliranje.

Predstavljeni model dobro ponazarja integratorski vidik sistemske teorije → to pomeni, da sistemski pristop v nasprotju s:

- klasično organizacijsko teorijo, ki je poudarjala le tehnični podsistem in strukturo,
- ter teorijo o medčloveških odnosih, ki se je skoncentrirala na psihosocialni vidik,
- povezuje vse delne pristope (podsisteme) in poudarja njihovo interakcijo.

## II.

**Ameriška svetovalna firma McKinsey** uporablja model, imenovan **7-S**. Model je dobil ime po sedmih sestavinah, ki se v angleščini vse začnejo s črko S, in sicer:

1. *glavni cilj in vrednote* (Superordinate Goal);
2. *strategija organizacije* (Strategy);
3. *struktura* (Structure);
4. *kadri* (Staff);
5. ***stil vodenja*** (Style);
6. *usposobljenost zaposlenih* (Skills);
7. *podporni sistemi* (Systems).

Tudi v tem modelu so vsi podsistemi med seboj povezani. Centralno mesto ima podsistem glavnega cilja in vrednot, drugi podsistemi pa naj bi bili (v grafičnem

prikazu) razporejeni okoli osnovnega podsistema. Ker spominja takšen grafični prikaz na atom, se ta model imenuje tudi »srečni atom«.

III.

**K. Nagel** je v svojem delu **Šest faktorjev uspešnosti podjetja** (1986) kot ključne opredelil naslednje faktorje ali podsisteme:

- 1 cilji, temeljna pravila poslovanja in kontrolni sistemi;
- 2 strateško oblikovanje organizacije;
- 3 povečana izraba potencialov zaposlenih;
- 4 **učinkovit sistem vodenja**;
- 5 tržno naravnani informacijski in komunikacijski sistem;
- 6 usmerjenost na stranke.

### **Teorija o človeških resursih (zmogljivostih)**

- Številne kritike teorije o medčloveških odnosih so rodile novo šolo in smer v proučevanju organizacijskih vprašanj, ki je znana pod izrazom »human resources«. V ZDA se je razvila okoli leta 1960.
- Teorija o medčloveških odnosih obravnava organizacijo kot enostaven socialni sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine. Osrednji problemi njenega proučevanja so delovne razmere, dobri delovni odnosi in tehnike sodelovanja zaposlenih pri odločanju o manj pomembnih vprašanjih. Poleg tega so zagovorniki teorije o medčloveških odnosih domnevali, da bo zadovoljitev socialnih potreb rešila vse probleme v organizaciji.
- Teorija o človeških resursih (zmogljivostih) oziroma o organizaciji (izrabi) človeških zmogljivosti pa obravnava **organizacijo kot zapleten sociotehnični sistem**, v katerem so najpomembnejše človeške prvine. S takšnim pojmovanjem organizacije združuje dosežke klasične teorije organizacije, ki je pojmovala organizacijo samo kot tehnični »sistem«, in dosežke teorije o medčloveških odnosih, ki je obravnavala organizacijo kot enostaven socialni sistem.
- Osrednja vprašanja proučevanja teorije o človeških resursih se nanašajo na človeške vidike organizacije. **Njena osnovna podmena je, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od pravilne organizacije ljudi in izrabe človeških sposobnosti, ki so neizčrpen potencialni vir za izboljšanje rezultatov dela.** Zato je osnovna

podlaga teorije o človeških resursih teorija motivacije, pri čemer pa jo zanima samo zadovoljevanje najvišjih človeških potreb, t. i. ego potreb.

- Najpomembnejša področja, ki jih proučuje teorija o človeških resursih, so:
  - **vodstveno obnašanje**
  - motivacijske sile
  - komunikacijski proces
  - vzajemno delovanje
  - sprejemanje odločitev
  - oblikovanje ciljev
  - oblikovanje delovnih skupin
  - kontrolni proces
  - izvrševanje in usposabljanje.

#### **1.4 VRSTE ORGANIZACIJ (ORGANIZACIJSKIH SISTEMOV)**

- Razlikovanje najpomembnejših vrst organizacij, ki jih srečujemo v vsakdanjem življenju, je mogoče opreti na naslednja merila:

##### **1. Temeljni cilji (poslanstvo) organizacije**

- Po tem kriteriju lahko razdelimo organizacije na: delovne, družbene (politične) in društvene (po **B. Kavčiču**).
  - a. Delovne organizacije:
    - so organizacije, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode ali opravljajo storitve, s čimer si pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb;
    - delovne organizacije so lahko zelo različne - pri nas v grobem razlikujemo med delovnimi organizacijami na področju gospodarstva (podejtnja) in družbenih dejavnosti (zavodi, ustanove).
  - b. Družbene (politične) organizacije:
    - so organizacije, v katere se ljudje združujejo, da bi v njih uresničevali kake družbene in/ali politične cilje ter ohranjali ali spreminjali obstoječe družbene in politične odnose;
    - sem sodijo politične stranke, sindikati, Rdeči križ, gasilci itd.
  - c. Društvene organizacije (društva):

- so organizacije, v katere se ljudje združujejo, da bi v njih zadovoljevali svoje osebne ali skupinske (nepridobitvene) potrebe, v glavnem tiste, ki se zadovoljujejo z aktivnostmi v prostem času;
  - sem sodijo različna društva (športna, kulturno-umetniška, znanstvena ipd.).
- Ker imajo nekatere organizacije več različnih ciljev, je uvrstitev konkretne organizacije v določeno zgoraj navedeno vrsto organizacij do neke mere arbitrarna in praviloma temelji na njeni pretežni vsebini.
- Upoštevajoč enako merilo – tj. temeljne cilje, zaradi katerih je bila organizacija ustanovljena – **Janez Šmidovnik** razlikuje naslednje tri vrste organizacij: teritorialne, funkcionalne in personalne.

#### **a. Teritorialne organizacije:**

- Teritorialne organizacije so usmerjene na določen teritorij (ozemlje) in obvladujejo “probleme”, ki nastajajo na tem teritoriju.
- Med teritorialne organizacije sodijo vse upravnoteritorialne skupnosti, ki tvorijo državo kot politično-pravno tvorbo (npr. občina, republika, federacija, pokrajina, departma, zvezna dežela / država, kanton).
- Temeljna funkcija (poslanstvo) teritorialnih organizacij je v tem, da **ustvarjajo splošne možnosti** za življenje in delo ljudi ter za delovanje gospodarskih in drugih organizacij na določenem ozemlju (teritoriju). V ta namen opravljajo naslednje glavne naloge:
  1. zagotavljajo varnost in integriteto države;
  2. zagotavljajo osebno, premožensko in pravno varnost državljanov;
  3. zagotavljajo delovanje družbenopolitičnega in družbeno- ekonomskega sistema;
  4. skrbijo za izgradnjo in vzdrževanje gospodarske infrastrukture (komunala, ceste, železnice, energetika ipd.);
  5. skrbijo za delovanje družbenih dejavnosti;
  6. izvajajo intervencije v tržno gospodarstvo.

Navedene dejavnosti oziroma naloge so javnega pomena, njihovo izvajanje pa sodi na **področje javne uprave**.

- Bistvena značilnost teritorialnih organizacij je v tem, da so to **oblastvene organizacije** - tj. organizacije, ki pri izvajanju svojih nalog razpolagajo z **oblastjo**: → z oblastjo lahko posameznike in organizacije na svojem prostorskem območju prisiljujejo na



določeno ravnanje in določene dajatve. Na ta način pri teritorialnih organizacijah oblast delno kompenzira integrativno funkcijo, ki jo ima pri drugih vrstah organizacij interes.

- Tudi **sredstva za svoje delo** - tj. financiranje dejavnosti, ki jih opravljajo - zbirajo teritorialne organizacije pretežno na **oblastven način**: s pobiranjem davkov, taks, carin ipd.
- Ker teritorialne organizacije ne delujejo po načelu ekvivalentne menjave z okoljem in zato niso pod pritiskom tržnih zakonitosti, se jim praviloma **ni treba bati za svoj obstoj** → država in njene sestavine ne morejo v stečaj; njihov obstoj je takorekoč obvezen, zagotovljen je že s samo ustanovitvijo.
- Zgodovinsko gledano imajo teritorialne organizacije svoj izvor v stalni naselitvi človeka na določenem ozemlju - tj. v nastanku stalnih naselij in začetku obdelovanja zemlje. Teritorialne organizacije so bile vse do industrijske revolucije (poleg cerkve kot na religiji temelječe organizacije) prevladujoča vrsta organizacij. Industrijska revolucija pa je razkrojila fevdalno obliko teritorialnih organizacij, v katerih so se kmetje (podložniki) šteli za pritliklino zemlje (lat. glebae ad scriptus = "pripisan k zemlji") ← S pojavom industrije so se namreč lahko kmetje zaposlili tudi v na novo nastajajočih gospodarskih organizacijah, ki niso več temeljile na zemlji in oblasti.

## **b. Funkcionalne organizacije:**

- Funkcionalne organizacije so ustanovljene za izvajanje določene dejavnosti (funkcije); najznačilnejši tip funkcionalnih organizacij so **tržne gospodarske organizacije**.
- Pri funkcionalnih organizacijah niti oblast niti teritorij nimata posebne vloge → npr. za rudnik bakra je pomembnejša talilnica bakra, s katero je funkcionalno povezan, čeprav leži na drugem koncu države, kot pa tovarna čevljev, ki se nahaja v isti občini.
- Funkcionalne organizacije pri svojem delovanju praviloma **ne morejo uporabljati oblastnih sredstev**, razen na podlagi zakona tiste organizacije, ki imajo javna pooblastila (npr. zavodi ali podjetja, ki opravljajo zadeve posebnega družbenega pomena, so pooblaščen za odločanje v upravnem postopku).
- Funkcionalne organizacije opravljajo svojo dejavnost kot **odprti sistemi**, ki delujejo po načelu **ekvivalentne menjave z okoljem**. → Zato praviloma ne morejo obstati, če za tako menjavo niso sposobne oziroma, če niso dovolj učinkovite. Družbenorazvojno gledano so te organizacije naprednejša oblika organizacij kot teritorialne organizacije.

- Funkcionalni tip organizacij je od vsega začetka, ko se je pojavil hkrati z množično industrijsko proizvodnjo, v spopadu s teritorialnimi organizacijami. Funkcionalne organizacije so bistveno prispevale k razkroju monopola teritorialnih organizacij; in delovanju te vrste organizacij se mora človeštvo zahvaliti za hiter gospodarski in družbeni napredek v zadnjih dveh stoletjih.

### **c. Personalne organizacije:**

- V personalne organizacije se povezujejo posamezniki na podlagi svojih osebnih oziroma zasebnih interesov. Sem štejemo društva, družbene organizacije in politične stranke.
- Personalne organizacije so organizacije, v katere se prostovoljno združujejo posamezniki zaradi uresničevanja določenih interesov - političnih, profesionalnih, strokovnih, športnih, kulturnih, verskih idr. - ki so z vidika pravnega reda dopustni.
- Politične stranke so organizacije, katerih cilj je spreminjanje družbe v celoti ali vsaj njenih večjih segmentov. Namen družbenih organizacij in društev pa je predvsem ali izključno zadovoljevanje potreb članov, ki morajo biti v skladu ali vsaj ne v nasprotju z družbenimi cilji.
- Delovanje personalnih organizacij je amatersko, kar pomeni, da se praviloma ne ukvarjajo z gospodarsko (pridobitno) dejavnostjo, ampak se vzdržujejo s članarino ter različnimi podporami in prispevki.

## **2. Narava odnosov odnosov v organizaciji**

### **a. Centralizirane & decentralizirane organizacije**

- V centraliziranih organizacijah sprejema vse ali večino najpomembnejših odločitev le ozka skupina ljudi na vrhu organizacije,
- v decentraliziranih organizacijah pa je odločanje v večji ali manjši meri prepuščeno nižjim organizacijskim ravnam. Dober primer centralizirane organizacije so oborožene sile, decentralizirane pa lovska družina.

### **b. Demokratične & avtokratske organizacije**

- V avtokratskih organizacijah je oblast osredotočena v njenem vrhu, pri demokratičnih pa pri odločanju sodeluje najširše članstvo.

- Družbeni razvoj gre na splošno v smeri demokratiziranja odnosov v organizacijah, čeprav nekatere organizacije še naprej ohranjajo pretežno avtokratske odnose (npr. oborožene sile).

### **c. Prisilne & prostovoljne organizacije**

- Včlanjevanje v prisilne organizacije ni odvisno od posameznikove volje (npr. zapor, vojska v primeru splošne vojaške obveznosti, koncentracijsko taborišče ipd.),
- medtem ko v prostovoljne organizacije člani vstopajo in iz njih izstopajo na podlagi svobodne odločitve. Najboljši primer prostovoljnih organizacij so društva (lovsko, ribiško ipd.).
- Nekatere organizacije pa se nahajajo nekje vmes, saj imajo lastnosti tako prostovoljnih kot tudi prisilnih organizacij - npr. za večino ljudi je članstvo v kaki delovni organizaciji obvezno, ker je to edini način zagotavljanja sredstev za preživetje, lahko pa posameznik med delovnimi organizacijami izbira.

### **d. Visoke & nizke organizacije**

- Visoke organizacije imajo veliko število organizacijskih ravni, nizke pa sorazmerno malo.
- Število organizacijskih ravni je odvisno od dejavnikov, kot so: tehnologija, vrsta dejavnosti, filozofija organizacije, število članov, demokratičnost odnosov, družbenopolitični sistem itd.
- Delovne organizacije imajo praviloma ob enakem številu članov več organizacijskih ravni kot društva ali politične stranke.
- V visokih organizacijah so notranji odnosi bolj hierarhični, odločanje pa je bolj centralizirano.
- Pomanjkljivost visokih organizacij je predvsem slabši pretok informacij navzgor in navzdol, kar zmanjšuje učinkovitost odločanja in organizacije v celoti.

### **3. Skupno število članov organizacije**

- Glede na ta kriterij lahko ločimo **velike, srednje** in **majhne** organizacije.
- Politične in družbene organizacije z velikim številom članstva imenujemo množične organizacije.
- Najštevilčnejše organizacije so verske organizacije, nekatere tudi z več sto milijoni članov.

### **4. Stopnja aktivnosti članstva**

- Po tem merilu ločimo organizacije, kjer je aktivnost članstva **velika** ali **majhna, enakomerno** ali **neenakomerno porazdeljena** itd.
- V delovnih organizacijah je aktivnost velike večine zaposlenih praviloma dokaj izenačena, v množičnih političnih organizacijah pa je praviloma močno stopnjevana → širše (nižje) ravni so manj aktivne kot ožje (višje) ravni.
- Posameznik tudi praviloma veliko aktivneje deluje v tistih organizacijah, kjer si pridobiva sredstva za življenje, kot v drugih (seveda če zanemarimo kategorijo t.i. "nezaposlenih zaposlenih").

### **5. Družbena priznanost (dovoljenost) dejavnosti**

- Dejavnost legalnih organizacij je v skladu s širšimi družbenimi normami, družbeno dovoljena, v skladu z zakonom itd.,
- za ilegalne organizacije pa je značilna dejavnost, ki ni v skladu z legalnimi in večinskimi družbenimi normami.

### **6. Formaliziranost organizacije**

#### **a. Formalna organizacija**

- je organizacija, ki je predvidena, načrtovana in opredeljena s formalnimi akti (pravilniki, statuti, zakoni, organigrami itd);
- cilji formalne organizacije so eksplicitno opredeljeni,

- organizacijska struktura (oddelki, pododdelki itd.) za doseganje teh ciljev pa je formalno določena in predstavljena v organigramu;
- ključni element formalne organizacije je centralizirani komunikacijski sistem, v katerem potekajo komunikacije po vnaprej določenih poteh.

## **b. Neformalna organizacija**

- je organizacija, ki se v nasprotju s formalno pogosto označuje tudi kot dejanska.
- Vsaka formalna organizacija, ki ima večje število članov (običajno se kot kritična količina navaja 7 članov), se mimo formalne organizacije (ali celo v nasprotju z njo) diferencira na manjše neformalne skupine.
- Za neformalne skupine je značilno, da se oblikujejo v glavnem na podlagi neformalnih meril: prijateljstva, osebne privlačnosti, zaupanja itd. Neformalna skupina je relativno majhna, sestoji iz ljudi, ki imajo enak formalni status v organizaciji, lahko pa tudi iz pripadnikov z različnimi statusi.
- Tudi neformalna organizacija ima vodjo, ki pa si pridobi ta položaj na podlagi osebnih značilnosti (privlačnosti za člane, karizme ipd.), ne pa formalno dodeljenega statusa. Formalni in formalni vodja se lahko prekrivata v isti osebi, vendar to ni pravilo.
- Komunikacijski sistem v neformalnih skupinah ni določen vnaprej, je neformalen; komuniciranje pa poteka po modelu vseh z vsemi.
- Formalna in neformalna organizacija lahko delujeta povezano, mimobežno, lahko pa sta si tudi v nasprotju. Če se cilji obeh organizacij zelo razlikujejo, lahko neformalna organizacija formalni bistveno ovira ali celo prepreči doseganje njenih ciljev.
- Odkrivanje neformalne organizacije in neformalnih skupin znotraj formalnih je sorazmerno težavna naloga, kajti člani navzven običajno neradi priznajo, da gre za neformalno skupino. Obstoj neformalne skupine je mogoče odkriti z opazovanjem neformalnih komunikacij, podobnega ravnanja v različnih situacijah, druženja med odmori in izven formalne organizacije, druženja v neformalnih aktivnostih v organizaciji itd.

## **7. Vzorec nastajanja organizacij**

- **Shematske organizacije** so oblikovane po istem vzorcu, po istih pravilih in z enakimi (podobnimi) cilji,
- **individualne organizacije** pa so tiste, ki imajo drugačna pravila in strukturo od drugih.

## 1.5 ORGANIZACIJSKI CILJI

### 1.5.1 Kaj so cilji?

- Organizacijo pogosto obravnavamo kot sredstvo za doseganje ciljev, iz česar izhaja, da so cilji nerazdružna sestavina organizacije.
- **Cilje definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči.**
- Iz takšne definicije izhaja sklep, da ima organizacija najprej cilje, potem pa šele opredeli aktivnosti za uresničitev svojih ciljev. Tako je cilje pojmovala klasična organizacijska teorija. Novejše pojmovanje ciljev, ki temelji na obravnavanju organizacije kot odprtega sistema, pa poudarja, da organizacija išče cilje tudi medtem, ko že izvaja nekatere svoje aktivnosti. → Tako odločanje v organizaciji ni več samo dejavnost, ki je usmerjena k uresničitvi ciljev, ampak je tudi proces iskanja ciljev.

### 1.5.2 Funkcije (vloge) organizacijskih ciljev

- Ameriška organizacijska teoretika F. Kast in J. Rosenzweig razlikujeta naslednje glavne funkcije (vloge) organizacijskih ciljev:
  1. cilji dajejo **legitimnost** aktivnostim organizacije in opravičujejo vlogo organizacije v družbi;
  2. s pomočjo ciljev lahko identificiramo različne **interesne skupine** v organizaciji in naravo njihovega delovanja;
  3. cilji **usmerjajo aktivnosti** (pripadnikov) organizacije s tem, ko osredotočajo pozornost in obnašanje v izbrano smer;
  4. cilji **zmanjšujejo stopnjo negotovosti** v procesu odločanja;
  5. cilji razvijajo **privrženost** posameznikov in skupin prizadevanjem organizacije;
  6. cilji služijo kot **standard ocenjevanja** uspešnosti organizacije;
  7. cilji so sistematična **podlaga za motiviranje** in **nagrajevanje** članov organizacije.
  8. cilji so podlaga za **načrtovanje strukture organizacije** in opozarjajo na ovire pri določanju najprimernejše strukture;
  9. cilji so **podlaga za sistem planiranja in kontrole**, ki usmerjata in koordinirata dejavnost organizacije.
- Med navedenimi funkcijami pa drugi avtorji običajno izločajo in poudarjajo naslednje tri funkcije (vloge):

- ◆ **legitimizacijsko funkcijo** →
  - cilji so tisto, s čimer se organizacija legitimizira v okolju;
  - vladne ustanove v vsaki družbi vodijo evidenco o obstoječih organizacijah; tudi pri nas morajo biti organizacije vpisane v uradni register na sodišču;
- ◆ **usmerjevalno funkcijo** →
  - ta funkcija izhaja predvsem iz tega, da cilji opredeljujejo prihodnje stanje, ki ga organizacija hoče doseči;
  - iz tega pa nato izhajajo navodila posameznikom in skupinam, kako naj ravnajo, da bodo cilji uresničeni;
- ◆ **evalvacijsko funkcijo** →
  - cilji se pogosto uporabljajo kot merilo za ocenjevanje oziroma merjenje uspešnosti organizacije in posameznikov v njej;
  - v tem smislu je uspešnost organizacije stopnja, do katere so doseženi njeni cilji.

### 1.5.3 Vrste organizacijskih ciljev

- Vrste ciljev običajno izhajajo iz zadovoljevanja potreb tistih, zaradi katerih so bile organizacije ustanovljene - tj. uporabnikov. Uporabnike pa je mogoče razdeliti v dve skupini:
  - a. **Primarni uporabniki** →
    - so ljudje, zaradi katerih je bila organizacija predvsem ustanovljena, da bi zadovoljevala njihove interese (potrebe, cilje);
    - za šolo so to učenci, za bolnico bolniki ipd.;
  - b. **Sekundarni uporabniki** →
    - so posamezniki in skupine, ki jim organizacija tudi skuša služiti v smislu zadovoljevanja določenih njihovih interesov, zahtev;
    - sem sodijo npr. zaposleni, lastniki organizacij, javnost itd.
- Izhajajoč iz razlikovanja med primarnimi in sekundarnimi uporabniki pa je mogoče opredeliti naslednje kategorije (vrste) ciljev:
  - a. **Primarni cilji** →
    - so proizvodi in storitve, ki so direktno povezani z zadovoljevanjem potreb primarnih uporabnikov;
    - ti cilji so najpomembnejši, saj odražajo temeljni namen organizacije.
  - b. **Sekundarni cilji** →
    - sem sodi zadovoljevanje potreb skupin sekundarnih uporabnikov (npr. zaposleni želijo dobre plače in dobre delovne pogoje, lastniki želijo čimvečji dobiček itd.).

- Da lahko obstane, mora organizacija praviloma zadovoljevati tudi potrebe sekundarnih uporabnikov.
- Poleg primarnih in sekundarnih lahko razlikujemo tudi še:
  - ◆ **kratkoročne** (doseganje v enem letu ali manj),
  - ◆ **srednjeročne** (doseganje v dveh do petih letih) in
  - ◆ **dolgoročne** (doseganje v petih ali več letih) cilje organizacije.

Slednje razlikovanje je zlasti pomembno za vodstvo organizacije, ki mora poleg kratkoročnih upoštevati tudi dolgoročne cilje; kratkoročne cilje mora izpeljati iz dolgoročnih, tako da se z doseganjem kratkoročnih uresničujejo srednjeročni in dolgoročni cilji.

- Doslej so bili obravnavani cilji organizacije kot sistema. Toda organizacije so v bistvu sredstvo za doseganje tistih ciljev, ki jih posameznik sam zase ne more doseči, zato so organizacijo pomembni tudi **cilji posameznih članov**.
- V zvezi s tem se postavlja vprašanje, kakšen je (oziroma naj bi bil) **odnos med individualnimi in organizacijskimi cilji**. Odnos med cilji organizacije kot sistema in cilji posameznih udeležencev (članov) organizacije, je ena izmed sestavin skoraj vseh organizacijskih teorij. Medtem ko se klasična organizacijska teorija za cilje posameznikov domala ni zanimala (ker je delavca pojmovala instrumentalno), pa je za sodobne organizacijske teorije značilno:
  - ◆ da priznavajo legitimnost in pomen tudi individualnih ciljev članov organizacije;
  - ◆ da kot enega od aksiomov zagovarjajo stališče, da se individualni cilji in cilji organizacije ne izključujejo, ampak se medsebojno pogojujejo in oplajajo.

Organizacija, ki v večji meri uresničuje individualne cilje svojih članov, je praviloma uspešnejša tudi pri motiviranju članov za sodelovanje pri aktivnostih organizacije. Med posameznikom in organizacijo se namreč oblikuje neke vrste psihološka pogodba, ki vsebuje vzajemna pričakovanja. V tem primeru pride pri članih organizacije tudi do večje internalizacije organizacijskih ciljev, kar pomeni, da člani sprejmejo organizacijske cilje kot svoje osebne cilje.

- Glede **vrste individualnih ciljev** je klasična organizacijska teorija zastopala poenostavljeno stališče, da je denar vse, zaradi česar ljudje (delavci) vstopajo v organizacijo; teorija o medčloveških odnosih je kasneje poudarjala predvsem zadovoljstvo kot individualni cilj pripadnikov organizacije.



Ob tem se postavlja vprašanje, ali je **zadovoljstvo pripadnikov organizacije** (zaposlenih) le sredstvo za doseganje večje učinkovitosti organizacije, ali cilj sam zase. Sodobni organizacijski teoretiki ocenjujejo, da zadovoljstvo delavcev (pripadnikov organizacije) ni več le sredstvo za doseganje drugih ciljev, ampak tudi cilj sam zase.

- **Skladnost individualnih in organizacijskih ciljev** ni avtomatična, ampak se dosega le v ekstremnih primerih (npr. pri individualnem podjetniku). Visoka stopnja usklajenosti ciljev organizacije s cilji posameznikov je dosežena v namenskih prostovoljnih organizacijah, kot so npr. društva; večinoma pa v organizacijah stopnja skladnosti individualnih in organizacijskih ciljev ni visoka.

#### 1.5.4 Postavljanje organizacijskih ciljev

- Postavitev primernih ciljev je kritični dejavnik uspešnosti organizacije, zato ciljev ne sme biti preveč.
- Na postavljanje organizacijskih ciljev vplivajo številni dejavniki, ki jih je mogoče razdeliti v dve skupini:
  - ◆ dejavnike okolja in
  - ◆ dejavnike v organizaciji.
- **Vplivi okolja** na postavljanje organizacijskih ciljev se kažejo kot ovire ali omejitve, ki jih okolje postavlja organizaciji (npr. za ustanovitev delovne organizacije je treba pridobiti dovoljenje lokalne oblasti, ki je pogojeno s specifikacijo namena organizacije). Med dejavniki okolja, ki vplivajo na postavljanje organizacijskih ciljev, so pomembni zlasti naslednji:
  - potrebe (primarnih) uporabnikov organizacije,
  - uporabljena tehnologija,
  - razpoložljivi viri,
  - praksa drugih organizacij in
  - (morebitna) posebna pooblastila organizacije.
- V zvezi z **notranjeorganizacijskimi** vplivi na določanje organizacijskih ciljev je v literaturi dokaj pogosto stališče, da so cilji organizacije rezultat pogajanj med člani dominantne koalicije v organizaciji.

Pojem dominantne koalicije izhaja iz pojmovanja organizacije kot celote, ki je sestavljena iz posameznikov in skupin, ki imajo vsak svoje interese. Pristne interese imajo le posamezniki in skupine (včasih se lahko prekrivajo), medtem ko je organizacija zmeraj samo interesna agregacija. Vsaka posamezna skupina in tudi vplivni posamezniki skušajo svoje cilje vsiliti celotni organizaciji, vendar praviloma za to nimajo dovolj moči. Zato se posamezniki in skupine s podobnimi interesi na temelju predhodnih pogajanj med seboj povezujejo v zavezništva. Tako nastane dovolj močna skupina - koalicija - ki lahko svoje (s pogajanjem usklajene) cilje vsili kot organizacijske cilje. Na ta način je pri določanju organizacijskih ciljev udeležena vsaka skupina (koalicija), ki ima zadostno moč, da jo je treba v organizaciji upoštevati.

Ker si organizacija kot celota in posamezni deli znotraj nje postavijo več ciljev, je treba oblikovati **hierarhijo ciljev**, izhajajoč pri tem predvsem iz zadovoljevanja potreb primarnih uporabnikov. Ob tem je treba poudariti pomen glavnega (nadrejenega) cilja. Ta cilj mora dejansko pomeniti splošno podlago (izhodišče) za vsako konkretnjšo odločitev.

Enako pomembno kot oblikovanje glavnega cilja pa je tudi soglasje članov organizacije o tem cilju. Raziskave zelo uspešnih organizacij so pokazale, da v njih veliko govorijo o glavnem cilju, da vanj verjamejo, da krepijo njegov pomen in da ga podpira celotna organizacija.

- V zvezi z vprašanjem, ali si kaže **postavljati nizke ali visoke cilje**, se srečamo s pojmom "samouresničevalne napovedi" (angl. self-fulfilling prophecy). Gre za pojem, ki izhaja iz prepričanja, da ima napoved prihodnosti tudi funkcijo njenega uresničevanja, proizvodnje: če je napoved prihodnosti optimistična, naj bi to prispevalo k bolj uspešni stvarnosti in obratno, bolj pesimistična napoved naj bi imele za posledico bolj pesimistično dogajanje. Drugače povedano, višje postavljeni cilji lahko pripeljejo do večjih rezultatov.

### 1.5.5 Uresničevanje organizacijskih ciljev

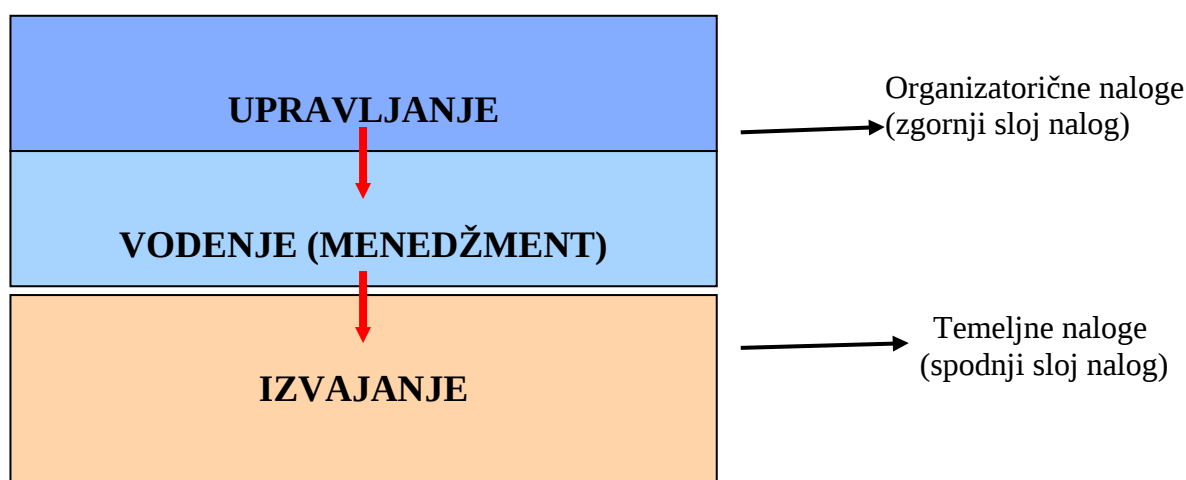
- Vsaka organizacija občasno potrebuje oceno, kako uspešno je uporabljala vire, uresničevala cilje, kaj je dosegla in kaj ne; ali drugače, koliko je organizacija dosegla tistega, kar je nameravala doseči. V zvezi s **stopnjo uresničenosti organizacijskih ciljev** govorimo o **uspešnosti organizacije**.

- V nasprotju z uspešnostjo pa je **učinkovitost odnos med potrošnjo prvin delovnega procesa in rezultati**, pri čemer je cilj seveda doseči maksimalno korist glede na strošek.
- Če uspešnost definiramo kot delati **prave stvari**, potem je učinkovitost definirana z delanjem pravih stvari **na pravi način**.

## 1.6 TEMELJNE ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE IN RAZMERJA

- Pri razlagi organizacijskih funkcij in razmerij si lahko pomagamo s teoretičnim modelom, po katerem obstajata v vsaki organizaciji (podjetju, zavodu, društvu, vojaški enoti ipd.) **dve skupini nalog**:
  1. **Temeljne naloge** – tvorijo spodnji sloj nalog, ki se izvajajo v organizaciji. To so tiste naloge, zaradi katerih je bila določena organizacija ustanovljena in ki zagotavljajo njen output (npr. proizvodnja v podjetju, pedagoška dejavnost v šoli, zdravljenje v bolnišnici, izvajanje oboroženega boja v primeru vojske).
  2. **Upravljalne (upravne, upravljalno-vodstvene) naloge** – tvorijo zgornji sloj nalog, ki se izvajajo v organizaciji. Gre za organizatorično dejavnost, ki spremlja temeljni delovni proces in ga omogoča. V osnovi ima enako vlogo v vseh organizacijah, s tem da je njena narava odvisna od narave temeljne dejavnosti.

Na primer: v šoli obsega upravljalna dejavnost vse organizacijsko-tehnične naloge, ki so potrebne, da lahko šola nemoteno opravlja svoje temeljno – pedagoško delo – t. j. določitev učnega načrta in urnika, skrb za učne pripomočke in opremo, skrb za pedagoški kader, vzdrževanje prostorov, skrb za zagotovitev finančnih sredstev in njihovo razporejanje itd.



Slika 1: shematski prikaz organizacijskih funkcij

Temeljna in upravljalna (organizatorična) dejavnost sta v organizacijah jasno ločeni, čeprav ju lahko vsaj deloma izvajajo iste osebe (npr. ravnatelj šole lahko tudi predava, primarij v bolnici lahko tudi operira).

Najpreprostejši **primer**, v katerem se že pojavlja upravljalna oziroma upravljalno-vodstvena dejavnost, je primer, ko **dve osebi skupaj premikata predmet**, ki ga vsaka zase ne bi mogla premakniti. Pri tem upravljanje seveda ni v samem fizičnem naporu, ki je potreben, da se predmet premakne na željeno mesto, ampak v uskladitvi prijemov obeh udeležencev. Uskladitev je lahko bila prej izrecno dogovorjena – t. j., kje in s kakšnim orodjem bosta osebi prijeli, kam bosta premaknili predmet ipd.; možno pa je tudi, da o tem nista izrekli niti besede, kljub temu pa je moralo priti med njima do tihega soglasja, kako bosta delali, da bosta opravili delo. → ***In prav v premisleku o načinu sodelovanja in v usklajevanju stališč med delom se kaže upravljalna dejavnost.***

- Drug preprosti primer je **kmečka družina**, ki ni le družina, ampak tudi gospodarski obrat. V njej je navadno oče tisti, ki določa delo, ki ga morajo opraviti člani družine. Razdelitev dela je bodisi dogovorjena bodisi avtoritarno določena, v vsakem primeru pa je potrebna uskladitev nalog, da bo delo na kmetiji opravljeno. Tudi v primeru kmečke družine je upravljalna dejavnost **»organiziranje dela« v smislu načrtovanja, razporejanja, nadziranja**, ne pa kmečka opravila kot taka.
- V navedenih dveh preprostih primerih ni pomembno, ali se tisti, ki se ukvarja z upravljanjem, te svoje vloge zaveda ali ne - običajno se ne. V opisanih preprostih okoliščinah je na zunaj vidna le temeljna dejavnost (premik predmeta, kmečka opravila), medtem ko lahko upravljalno (organizatorično) dejavnost opazi samo analitik.
- Nekoliko bolj nazorno pa je izvajanje upravljalne dejavnosti opazno v primeru **obrtnika**, in sicer toliko bolj, kolikor večji je njegov obrat →
  - ◆ Dokler je obrtnik sam v svoji delavnici – tj. brez pomočnikov in drugih (so)delavcev – se mora sam ukvarjati z izvajanjem temeljne dejavnosti (npr. kot avtomehaničar s popravilnim delom avtomobilov) – kaj drugega navzven niti ni opazno. Vendar v resnici ni povsem tako, saj ima še vrsto opravil, ki ne sodijo neposredno v obrtniško delo, so pa nujna za opravljanje obrti (npr. odnosi s strankami, vodenje davčnih knjig, odločanje o nabavi novih delovnih sredstev, nabavljanje materiala in orodja, vzdrževanje orodja in prostorov).

V opisanem primeru gre za drobnega individualnega blagovnega proizvajalca, katerega delo temelji na **individualni privatni lastnini** proizvodjalnih sredstev. V njegovem delu je mogoče ločiti dva različna procesa:

- **upravljanje lastnine** - tj. svobodno razpolaganje z lastnino;
- **neposredno delo** na podlagi lastnine.

Oba procesa izvaja **ista oseba**.

◆ Ko obrtnik svoj obrat razširi:

- mora najeti delovno silo;
- individualno privatno lastnino proizvodjalnih sredstev zamenja **individualna kapitalistična lastnina**;
- delavnica individualnega blagovnega proizvajalca se spremeni v podjetje;
- lastnik vse bolj opušča neposredno delo oziroma izvajanje temeljne dejavnosti, vse bolj pa samo upravlja podjetje v smislu, da skrbi za prej navedena opravila. →

Vse ljudi v podjetju lahko razvrstimo v dve skupini:

- lastnika podjetja - ki ne dela neposredno oz. ne opravlja temeljne dejavnosti;
- izvajalce - ki (samo) neposredno delajo po navodilih lastnika podjetja.

Vsaka skupina ima v delovanju podjetja jasno določeno funkcijo ali vlogo, ki je določena glede na vlogo druge skupine in glede na celotno podjetje. ⇒ Z rastjo sta se torej v organizaciji razvili dve temeljni organizacijski funkciji ali vlogi:

- funkcija **upravljanja** – opravlja jo lastnik podjetja;
- funkcija **izvajanja** – nosilci so najeti člani podjetja, ki neposredno delajo v podjetju.

◆ Z nadaljnjim razvojem podjetja nastane položaj:

- ko se lastnik podjetja neposredno več ne ukvarja s poslovanjem svojega podjetja, ampak (tudi) v ta namen najame posebne ljudi;
- lastništvo proizvodjalnih sredstev se loči od temeljne dejavnosti, kajti v izvajanju le-te lastnik nima več nobene funkcije;
- poslovanje podjetja vodi plačan ravnatelj (menedžer), čigar delovno silo je lastnik prav tako kupil na trgu delovne sile; ravnatelj (menedžer) sedaj opravlja v podjetju vlogo, ki jo je pred tem opravljal lastnik, vendar tega ne počne zase, ampak za lastnika. ⇒ S tem se doslej enotna funkcija upravljanja razdeli na dva dela:
  - funkcijo **upravljanja lastnine** – ki ostane v rokah lastnika (-ov) podjetja;
  - funkcijo uravnavanja poslovanja oziroma **vodenja podjetja** – opravlja jo najeti in plačan ravnatelj (menedžer) podjetja.

- Z opisanim razvojem gospodarjenja se v podjetju končno izoblikujejo **tri temeljne organizacijske funkcije ali vloge** – upravljanje, vodenje in izvajanje:
  - ◆ **Funkcija upravljanja** je funkcija lastnika (ali lastnikov) podjetja. V poslovanju sodobnega velikega podjetja lastniki predvsem skrbijo, da se ljudje, ki imajo v podjetju druge funkcije, obnašajo skladno z interesi lastnikov.
  - ◆ **Funkcijo vodenja** (ravnanja) opravlja posebna skupina ljudi v podjetju. Ta organizacijska funkcija je po eni strani opredeljena z razmerjem z upravljalci: nosilci vodstvene funkcije namreč sami niso lastniki, ampak opravljajo svojo funkcijo v interesu lastnikov – skrbijo, da poteka delo podjetja skladno z interesi lastnine; zato so pooblaščenca, agentje, zaupniki lastnikov. Po drugi strani pa je ta organizacijska funkcija opredeljena z razmerjem s tistimi člani podjetja, ki so nosilci temeljne dejavnosti. Nosilci vodstvene funkcije lahko nosilcem izvedbene funkcije ukazujejo, kako naj delajo, da bodo zagotovljeni interesi lastnine.
  - ◆ **Funkcijo izvajanja** prav tako opravlja posebna in običajno najštevilčnejša skupina ljudi v podjetju. V vsebinskem smislu gre pri tej funkciji za opravljanje neposrednega dela – t.j. tistega, ki ga ni mogoče prenesti na koga drugega.
  
- Med nosilci navedenih treh organizacijskih funkcij (vlog) se izoblikujejo temeljna **organizacijska razmerja**, skupek teh razmerij pa tvori organizacijo podjetja.

Organizacijske značilnosti nosilcev org. funkcij	Organizacijska funkcija	Družbenoek. značilnosti nosilcev org. funkcij
Lastniki in njihovi predstavniki	UPRAVLJANJE	Lastniki
	VODENJE	Delovna sila – blago
Izvajalci	IZVAJANJE	Delovna sila – blago

Slika 2: shematski prikaz razmerij med organizacijskimi funkcijami

## 1.7 TEMELJNE ZNAČILNOSTI UPRAVLJALNO-VODSTVENE DEJAVNOSTI

1. **Upravljalno-vodstvena dejavnost je zmeraj umska dejavnost**, medtem ko je temeljna dejavnost bodisi umska bodisi fizična. V gospodarstvu, kjer je lahko temeljna dejavnost tudi fizična, zato (lahko) prihaja do problemov v odnosih med umskim in fizičnim delom, kar dodatno otežuje razumevanje bistva upravljanja in vodenja.
2. Upravljanje je **univerzalni sodobni pojav**, ki je prisoten povsod tam, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom.

Splošna smer družbenega razvoja kaže, da se število zaposlenih na področju upravljalno-vodstvene dejavnosti povečuje relativno hitreje kot število zaposlenih v temeljni dejavnosti – t.j. čedalje več ljudi je zaposlenih v »pisarnah«, čedalje manj pa v »delavnicah«. V zvezi s tem govorimo o transformaciji plavih ovratnikov v bele. ← Za to obstaja več razlogov:

- a) znanstveni in tehnološko-tehnični razvoj, na katerem temeljita tudi avtomatizacija in mehanizacija proizvodnje → stroji po eni strani opravljajo delo, katerega je nekoč opravljalo veliko število fizičnih delavcev, po drugi strani pa nalog s področja upravljanja in vodenja, zlasti odločanja na politični ravni, ni mogoče v tolikšni meri avtomatizirati;
  - b) povečuje se število organizacij (t.i. organizacijska gostota) ter njihova velikost in kompleksnost → zato je upravljalno-vodstvena dejavnost vse bolj pomembna, vse bolj obsežni in kompleksni pa so tudi problemi v zvezi z izvajanjem te dejavnosti.
3. **Upravljalno-vodstvena dejavnost ni (in ne sme!) biti sama sebi namen, ampak je zmeraj namenjena izvajanju temeljne dejavnosti** – t. j. ustvarjanju določenih dobrin in opravljanju storitev, s katerimi se zadovoljujejo potrebe ljudi.
  4. **Rezultati upravljalno-vodstvene dejavnosti se kažejo prek temeljne dejavnosti – t.j. v outputu organizacije** – ne pa v samem upravljanju in vodenju.

Uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije je vsaj toliko kot od ravni tehnične opremljenosti temeljne dejavnosti odvisna tudi od kakovosti upravljalno-vodstvenega procesa (npr. če postavimo neko tovarno v manj razvito okolje, taka tovarna ob enaki tehnični opremljenosti ne bo dosegala istih rezultatov kot podobna tovarna v razvitejšem okolju.).

Zaradi tovrstne povezanosti upravljalno-vodstvene dejavnosti s temeljno dejavnostjo je jasno, da stroški upravljanja in vodenja bremenijo temeljno dejavnost kot režija → slabo

upravljanje in vodenje povzroča veliko režijo in skromne uspehe organizacije. Zato usode upravljanja in vodenja ni mogoče ločevati od usode celotne organizacije.

5. Upravljalno-vodstvena dejavnost ima na vseh družbenih področjih in **v vseh organizacijskih sistemih enako organizacijsko vlogo in podobno naravo**. Seveda pa mora biti na vsakem področju narava upravljalno-vodstvene dejavnosti usklajena z naravo temeljne dejavnosti.
6. Ker v organizacijah kot družbenih sistemih (v nasprotju s tehničnimi, naravnimi in biološkimi sistemi) ni avtomatičnega krmiljenja, **poteka upravljalno-vodstveni proces na podlagi zavestnega človekovega odločanja**.

V organizaciji običajno obstajajo posebni organi ali posamezniki, ki sprejemajo odločitve v imenu sistema in za sistem. Ti organi/ funkcionarji odločajo zavestno na podlagi presoje razpoložljivega informacijskega gradiva. Osnovno gibalno človekovega odločanja in s tem tudi vsakega upravljalno-vodstvenega procesa pa je ***interes človeka v organizaciji***.

Glede na vlogo in pomen interesa v organizaciji je lahko uspešen le tisti sistem (politični, gospodarski, varnostni ipd.), ki uresničuje interese posameznikov, članov sistema. V nasprotnem primeru sistem nima motivacijskega dejavnika za delo, zato spodbuja k delovanju na druge načine (npr. s prisilo, sklicevanjem na politično zavest, ideologijo, patriotizem), kar pa še zdaleč ne more nadomestiti motivacijske vloge interesa.

7. Ker v družbenih sistemih upravljalno-vodstvena dejavnost ne poteka avtomatično, ampak zadeva na številne ovire in odpore, je **upravljalno-vodstveni proces (relativno) velik porabnik energije**. To se kaže v finančnih sredstvih, potrebnih za vzdrževanje osebja in tehničnih sredstev, ki izvajajo in s katerimi se izvajajo upravljalno-vodstvena dejavnost.

Stroški upravljalno-vodstvene dejavnosti (t.i. režijski stroški) ne smejo biti previsoki, vsekakor pa ne nad povprečjem, ki velja v družbi oziroma okolju. Organizacijski sistem, ki porabi za upravljanje in vodenje več energije kot drugi podobni sistemi, je že zaradi tega manj učinkovit, saj ima v sistemski menjavi (npr. na trgu) slabši izhodiščni položaj kot drugi sistemi.

8. **Cilji**, ki jih lahko dosežemo z upravljalno-vodstvenim delovanjem (t. i. domet upravljanja), **so omejeni**.

Sodobni človek lahko z upravljalno-vodstvenim delovanjem obvladuje le del družbenega dogajanja oziroma sistemskih interakcij, uravnavanje velikega dela tega dogajanja pa mora še zmeraj prepuščati delovanju naravnega samoregulacijskega mehanizma v družbi. Zato je najracionalnejše tisto upravljanje, ki dosega cilje s čimvečjo naslonitvijo na



družbeno samoregulacijo – npr. na tržni avtomatizem ponudbe in povpraševanja. V navedenem je tudi razlog za večjo učinkovitost tržnih gospodarstev v primerjavi z administrativnimi.

V administrativno-planskem sistemu državna oblast usmerja vse sistemske interakcije - tj. vodi vsa družbena področja, vključno z gospodarstvom. Toda predpostavka, da državni regulator lahko pozna vse sistemske variable in s tem usmerja vse sistemske interakcije, je zgrešena, zato je tak sistem drag in manj učinkovit.

9. **Upravljalno-vodstvena dejavnost je interdisciplinarna dejavnost.** To je danes splošno sprejeto spoznanje, medtem ko je nekoč prevladovalo mnenje, da je upravljalno-vodstvena dejavnost stvar pravnih ved in pravnikov.

Danes ni več strokovnjaka, ki bi lahko sam obvladoval vse probleme upravljanja in vodenja. Tako imamo danes strokovnjake za določena vprašanja v okviru kompleksne problematike upravljalno-vodstvenega procesa, hkrati pa tudi take, ki so specializirani za upravljanje in vodenje v ožjem smislu. Vloga slednjih je predvsem v tem, da imajo pregled nad celotnim dogajanjem v organizaciji in da presojujejo potrebo po drugih strokovnjakih v različnih fazah upravljalno-vodstvenega procesa.

## 2.0 UPRAVLJANJE

### 2.1 OPREDELITEV POJMA UPRAVLJANJE

➤ Z razvojem podjetja oziroma rastjo organizacije nasloh se izoblikujejo tri temeljne organizacijske vloge: upravljanje, vodenje (menedžment) in izvajanje.

Čeprav je v praksi težko natančno ločiti med odločitvami, ki se sprejemajo na upravljalni oziroma vodstveni (managerski) ravni, imata upravljanje in vodenje (menedžment) vsak svoje značilnosti in seveda tudi svoje opredelitve.

➤ Med najpopolnejše in najustreznejše opredelitve pojma upravljanje v sodobni (domači in tuji) literaturi sodi opredelitev, ki jo podaja **F. Lipovec**. Po Lipovcu je treba pri opredeljevanju upravljanja zajeti tri njegove bistvene značilnosti oziroma vidike:

- ◆ družbeno-ekonomski,
- ◆ organizacijskostrukturni in
- ◆ organizacijskoprocesni vidik.

➤ 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 **organizacijskostrukturni** vidik (značilnost) upravljanja.

V sodobnih demokratičnih ustavnih ureditvah je upravljanje vir vse oblasti tudi v teritorialnih organizacijah – t. j. državi in njenih sestavnih delih –, s tem da je temelj oblasti suverenost ljudstva.

- Lipovec ugotavlja, da sta v naši strokovni literaturi družbeno-ekonomska in organizacijskostrukturna značilnost upravljanja premalo poudarjeni ali pa se sploh ne omenjata. Toda če iz opredelitve upravljanja izpustimo ti dve značilnosti, lahko napačno razumemo upravljanje. Verjetno se prav zaradi tega upravljanje in vodenje (menedžment) pogosto zamenjujeta oziroma izenačujeta.
- Funkcija upravljanja se nujno mora razviti v proces upravljanja, kajti šele tako je mogoče zagotoviti, da ostane vsa oblast v rokah nosilca upravljanja. S procesnega vidika gre za **odločanje o najpomembnejših vprašanjih v podjetju / organizaciji** (npr. določanje ciljev in poslovne strategije, upravljanje z rezultati dela, določanje odnosov v podjetju / organizaciji ipd.) – t. j. o tistih, s katerimi ohranja nosilec upravljanje vso oblast v svojih rokah. To je **organizacijskoprocetni** vidik (značilnost) upravljanja.
- Celovita opredelitev upravljanja, ki zajema vse tri navedene vidike oziroma značilnosti, je potemtakem (po F. Lipovcu) naslednja:
  - »**Upravljanje je organizacijska funkcija, ki**
  - ◆ **je opredeljena družbenoekonomske,**
  - ◆ **je vir vse oblasti v podjetju in**
  - ◆ **se razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnih odločitev,**
  - ◆ **s čimer zastopa in varuje (in razvija) interese nosilca upravljanja**«.

## 2.2 UPRAVLJALNE ODLOČITVE

- Kljub težavam, ki nastopajo pri razmejevanju upravljalne in vodstvene (menedžerske) funkcije, je vendarle mogoče odkriti najpomembnejše odločitve, ki jih lastniki-upravljalci zadržijo zase.

V poslovnem svetu razmejevanje dodatno otežujejo razlike med nemškim in anglo-ameriškim pristopom. Za oba pristopa je značilno, da upravljalci sprejemajo odločitve, ki so povezane z nadzorom delovanja menedžerjev; vse druge odločitve pa so značilne samo za upravljanje v anglo-ameriškem poslovnem svetu.

- Najpomembnejše upravljalne odločitve so naslednje:

### 1. Nadzorne odločitve.

Namen nadzora menedžmenta je ugotoviti, ali le-ta ravna smotrno, skladno z interesi lastnikov (nosilcev oblasti). S tem je povezana tudi odločitev, ki jo lastniki-upravljalci vedno zadržijo zase: izbira in/ali odpustitev najvišjega menedžmenta.

Sam nadzor lahko poteka na dva načina:

- ◆ ob zaključku poslovnega leta upravljalci na podlagi poročila o poslovanju, ki ga preverijo revizorji, ocenijo uspešnost poslovanja podjetja (organizacije) in s tem menedžmenta;
- ◆ upravljalci že sproti verificirajo pomembnejše odločitve menedžerjev, ne le presojujejo posledice njihovih odločitev.

### 2. Usmerjanje podjetja (organizacije).

Sem spada predlaganje ali vsaj tesno sodelovanje z menedžerji pri predlaganju ciljev poslovanja, dolgoročnejših strateških odločitev, večjih investicij ipd.

Mnenja o vključevanju upravljalcev v to skupino nalog so dokaj različna: mnogi ga podpirajo, drugi pa menijo, da upravljalci preslabo poznajo poslovanje podjetja (organizacije) in njegovo okolje, da bi lahko uspešno usmerjali podjetje (organizacijo).

### 3. Vodenje (menedžment) podjetja (organizacije) v krizi.

Kadar zaide podjetje (organizacija) v hude težave in upravljalci odslovijo najvišji menedžment, ne najdejo pa še novega, lahko v vmesnem obdobju začasno prevzamejo vodenje podjetja (organizacije).

### 4. »Servisne« dejavnosti.

Sem sodi zlasti komuniciranje z javnostjo/-mi, povezovanje z drugimi podjetji (organizacijami) ter prizadevanje za krepitev ugleda podjetja (organizacije) v okolju.

## 2.3 OBLIKE UPRAVLJANJA

- Oblika upravljanja je v glavnem odvisna od **oblike lastnine proizvodjalnih sredstev**. Vendar to ne pomeni, da je nosilec upravljanja zmeraj tudi lastnik proizvodjalnih sredstev. V zvezi s tem sta možni dve situaciji:
- ◆ **lastniško upravljanje** → nosilec upravljanja je hkrati neposredno (osebno) tudi lastnik proizvodjalnih sredstev, kar pomeni, da njegova pravica do upravljanja izhaja iz njegovega lastništva proizvodjalnih sredstev;
  - ◆ **nelastniško upravljanje** → nosilec upravljanja ni hkrati tudi neposredno (osebno) lastnik proizvodjalnih sredstev, kar pomeni, da njegova pravica do upravljanja ne izhaja iz lastništva proizvodjalnih sredstev, ampak iz druge pomembne značilnosti nosilca upravljanja – t. j. dela s proizvodjalnimi sredstvi. To drugo obliko upravljanja zato lahko imenujemo tudi delovno upravljanje ali še boljše **delavsko upravljanje** (delavec vs. lastnik).

Ob tem je treba poudariti, da gre tako v primeru lastniške kot nelastniške oblike upravljanja za lastninsko upravljanje, ker obe obliki temeljita na določeni obliki lastnine proizvodjalnih sredstev.

- V sodobnih družbah lahko zasledimo predvsem naslednje **oblike lastnine proizvodjalnih sredstev**:
- individualno privatno lastnino neposrednega blagovnega proizvajalca,
  - kapitalistično privatno lastnino (individualno ali združbeno),
  - državno lastnino (kapitalistične ali socialistične države) in
  - družbeno (kolektivno) lastnino.
- Izhajajoč iz odvisnosti oblike upravljanja od oblike lastnine proizvodjalnih sredstev pa obstajajo v sodobnih družbah naslednje glavne **oblike upravljanja**:

### a) Individualno lastniško upravljanje

- ◆ To obliko upravljanja izvaja neposredno lastnik podjetja kot posameznik, pri čemer izvira njegova upravljalna oblast iz njegovega lastništva podjetja.
- ◆ Kot lastnik podjetja ima upravljalca v njem "absolutno" oblast - je končni sodnik o vseh vprašanih poslovne politike. Glede njegovega poslovanja ga nihče ne more klicati na odgovornost, seveda če poteka poslovanje skladno z družbenimi normami. Toda po drugi strani za svoje poslovanje ekonomsko odgovarja (jamči) z vsem svojim imetjem.

- ◆ Individualno lastniško upravljanje je najmanj razvita oblika lastniškega upravljanja. Glede na položaj nosilca upravljanja v delovnem procesu (tj. njegovo povezanost z njim) lahko to obliko opredelimo tudi kot osnovno lastniško obliko samoupravljanja podjetja.

### **b) Družbeniško upravljanje**

- ◆ Družbeniška oblika upravljanja je prisotna v javni trgovinski družbi in v komanditni družbi. Te družbe kot t.i. osebne (gospodarske) družbe nastanejo tako, da dve ali več oseb združi svoje premoženje zaradi opravljanja neke dejavnosti, prenehajo pa obstajati, ko en družabnik izstopi ali umre, ko preteče čas veljave pogodbe med družbeniki, zaradi sklepa družbenikov, zaradi stečaja, zaradi sodne prepovedi ipd.
- ◆ V družbeniški obliki upravljanja družbeniki upravljajo družbo skupno – kolegijsko, zato je družbeniško upravljanje oblika kolektivnega lastniškega upravljanja.
- ◆ V družbeniškem upravljanju sta upravljalna in vodstvena funkcija praviloma združeni.
- ◆ V javni trgovinski družbi jamčijo družbeniki za obveznosti družbe z vsem svojim kapitalom, zato imajo pri upravljanju in vodenju podjetja enake pravice. V komanditni družbi pa komanditarji kot družbeniki jamčijo samo z vloženim kapitalom in imajo zato omejene upravljalne pravice, vodstvenih pooblastil pa sploh nimajo.

### **c) Delniško (delničarsko) upravljanje**

- ◆ Delniško upravljanje je najbolj razvita oblika lastniškega upravljanja. Prisotna je v delniški družbi (kot najpogostejši obliki kapitalske družbe), družbi z omejeno odgovornostjo in komanditni delniški družbi.
- ◆ Pri delniški obliki upravljanja temelji upravljalna oblast delničarjev na in je omejena z vloženim kapitalom v obliki delnic. Tudi jamstvo delničarja za obveznosti družbe je omejeno na vložen kapital, medtem ko delniška družba jamči upnikom za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem.
- ◆ Ker je v delniški družbi kapital (običajno) last velikega števila delničarjev, je upravljanje dosledno kolegijsko. Vendar v nasprotju z družbeniškim pri delniškem upravljanju vsak posamezni delničar ni organ upravljanja, ampak je to samo zbor ali skupščina delničarjev.

- ◆ V razmerju do delničarjev je delniška družba samostojni subjekt oziroma pravna oseba in kot taka ostane tudi potem, ko kdo od delničarjev umre ali proda delnice drugi osebi.
- ◆ V delniškem upravljanju je upravljanje jasno ločeno od vodenja (menedžmenta), saj delničarji načelno nimajo nikakršnih vodstvenih pooblastil, razen če niso hkrati tudi člani vodstvenih organov delniške družbe.

#### **d) Državno upravljanje**

- ◆ Če je lastnik podjetja kapitalistična država, ima takšno podjetje navadno obliko delniške družbe, s tem da država postavi upravni odbor ali pa nastavi svojega uradnika kot direktorja podjetja.
- ◆ Socialistično državno upravljanje pa je prehodna oblika upravljanja v smeri delavskega (samo)upravljanja. ← Ker je socialistična država načeloma država delavcev, je upravljanje podjetij - resda ob posredovanju dolge verige državnih organov - v rokah delavcev.

#### **e) Delavsko (samo)upravljanje**

- Pri delavskem (samo)upravljanju gre za obliko upravljanja, ki temelji na družbeni lastnini proizvodnih sredstev. Upravljalna oblast nosilcev upravljanja - delavcev - zato ne izvira iz njihovega lastništva proizvodnih sredstev, ampak iz dela s podružbljenimi proizvodnimi sredstvi.

### **3.0 VODENJE (MENEDŽMENT, LEADERSHIP)**

#### **3.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE**

- Dejavnost v organizaciji, ki jo navadno označujemo kot vodenje, upravljanje, poslovodenje, menedžment ipd., je dejavnost tistih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci temeljnih delovnih nalog. To vsi tisti, ki imajo podrejene, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo.
- Kljub bogati literaturi o vodstveni (menedžerski) problematiki med strokovnjaki ni soglasja o tem, kaj je vsebina vodenja (menedžmenta). Med razlogi za to B. Kavčič na prvo mesto postavlja velikost organizacij in število vodij v njih.

V velikih organizacijah je namreč vodij (menedžerjev) veliko, z vodenjem (menedžmentom) se pravzaprav ukvarjajo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh, razen na najnižji – izvedbeni ravni. To pomeni, da tudi med vodji (menedžerji) obstaja **delitev dela in da sta narava in vsebina dela posameznih vodij (menedžerjev) različna**. → Zato pa tudi vodstvene (menedžerske) dejavnosti ni mogoče povsem enotno opredeliti.

\* \* \*

- V literaturi najdemo zelo različne opredelitve vsebine vodstvene (menedžerske) dejavnosti v organizaciji. Kljub razlikam pa lahko vsa pojmovanja razdelimo v dve skupini:
  - a) tradicionalno pojmovanje vodenja (menedžementa) in
  - b) sodobno pojmovanje vodenja (menedžmenta).

### 3.1.1 Tradicionalno pojmovanje vodenja (menedžmenta)

- Za tradicionalno pojmovanje vodenja (menedžmenta) je značilno, da izhaja iz prepričanja, da **je mogoče dejavnost vodenja (menedžmenta) dokaj natančno opredeliti** oziroma, da je mogoče **izoblikovati enotno univerzalno definicijo** vsebine vodstvene (menedžerske) dejavnosti.
- Kot primer dobre opredelitve vsebine dejavnosti vodenja (menedžmenta) v sodobnem kapitalizmu velja opredelitev **Raymonda O. Loena**, podana v knjigi *Manage More by Doing Less* (1971).

*Po Loenovi opredelitvi je vodenje (menedžment) planiranje, usmerjanje in nadzor dejavnosti podrejenih, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije.* Ta dejavnost se pojavlja na vseh ravneh v vseh organizacijah, kjer si vodje prizadevajo, da bi organizacijske cilje doseli s pomočjo svojih podrejenih.

R. O. Loen potemtakem v dejavnosti vodenja (menedžmenta) razlikuje tri glavne aktivnosti: **planiranje**, **usmerjanje** in **nadzor** (kontrolno).

- ◆ **Planiranje** - je tista dejavnost, ki omogoča proizvajanje zaželenih ciljev oziroma posledic tako, da sami kontroliramo razvoj dogodkov, namesto da bi dogodki kontrolirali nas.

Planiranje ima naslednje glavne sestavine:

- določanje ciljev;
- programiranje dela – t.j. določitev glavnih aktivnosti, potrebnih za uresničenje ciljev;
- časovno opredelitev aktivnosti – t.j. opredelitev rokov za uresničenje ciljev;
- financiranje programa – t.j. določitev potrebnih sredstev za uresničenje ciljev;
- predvidevanje razvoja – t.j. napovedovanje, kdaj se bo kaj zgodilo;
- razvijanje organizacijske strukture – t.j. določitev števila in vrste položajev z nalogami in odgovornostmi;
- določitev standardov sprejemljive storilnosti.

- ◆ **Usmerjanje (vodenje)** – je uresničevanje sprejetih planov s pomočjo podrejenih zaradi doseganja ali preseganja ciljev organizacije. Tu gre za neposredno delo s podrejenimi.

Usmerjanje ima naslednje glavne sestavine:

- kadrovanje – t. j. zagotavljanje potrebnih kadrov;
- uvajanje v delo – t. j. usposabljanje delavcev za izvajanje nalog;
- sprotno nadziranje – t. j. vsakodnevno dajanje navodil, usmerjanje in preverjanje upoštevanja pravil od podrejenih;
- razporejanje dela, odgovornosti in pristojnosti – t. j. delegiranje delovnih dolžnosti, odgovornosti in pooblastil;
- motiviranje podrejenih;
- koordiniranje – t. j. skrb za odvijanje vseh potrebnih aktivnosti z najmanjšimi težavami in konflikti.

- ◆ **Kontrola** - je merjenje napredka proti zastavljenim ciljem, vrednotenje, kaj je še treba storiti ter → izvajanje korektivnih akcij, da bi dosegli ali presegli zastavljene cilje.

Kontrola obsega naslednje glavne sestavine:

- merjenje – t. j. ugotavljanje stopnje doseganja ciljev;
- vrednotenje – t. j. ocenjevanje razlik med planiranim in doseženim;
- korektivne aktivnosti – t. j. popravljanje neustreznih trendov ali izkoriščanje prednosti, ki jih ponujajo izjemno ugodni trendi.

Navedenim trem skupinam aktivnosti, ki jih razume kot sestavine vodenja (menedžmenta), Loen dodaja še tri t. i. **integrativne elemente**:



- **odločanje** - o tem, kaj je treba storiti;
- **komuniciranje** - kot izmenjavo informacij s podrejenimi, nadrejenimi in sodelavci na isti hierarhični ravni;
- **izboljševanje** – t.j. razvijanje bolj učinkovitih in bolj ekonomičnih metod vodenja.

\* \* \*

- Med opredelitvami vodenja (menedžmenta) domačih avtorjev je verjetno najpopolnejša tista, ki jo je podal **Filip Lipovec** (Teorija organizacije, 1974; Razvita teorija organizacije, 1987) in jo lahko uvrstimo med tradicionalna pojmovanja vodenja (menedžmenta).
- Tudi pri opredeljevanju pojma vodenje (oziroma ravnanje, kot ga sam poimenuje) je Lipovec zbral definicije več različnih avtorjev, jih po skupnih elementih razvrstil v tri skupine definicij, nato pa poiskal logično zvezo med njimi in sam izoblikoval splošno definicijo vodenja (ravljanja, menedžmenta).  
Skupna značilnost prve skupine definicij vodenja (ravljanja, menedžmenta) je, da ga opredeljujejo kot ***funkcijo in proces, ki zagotavlja, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo sestavina (člen) enotnega delovnega procesa.***

Tukaj gre za **tehnično opredelitev vodenja**, saj se razume vodenje (ravnanje, menedžment) kot tehnična nujnost, ki je naravna posledica tehnične delitve dela; poleg tega pa je vodenje (ravnanje, menedžment) opredeljeno v zvezi z izvedbeno (tehnično) funkcijo v organizaciji.

Drugo skupino definicij vodenja (ravljanja, menedžmenta) tvorijo tiste definicije, ki ga opredeljujejo v zvezi s funkcijo upravljanja. Vse tovrstne definicije izhajajo iz dejstva, da dobi vodenje (ravnanje, menedžment) vsa pooblastila in avtoriteto za izvajanje svojih nalog od upravljanja. Zato je skupna značilnost vseh definicij tega tipa, da opredeljujejo ***vodenje (ravnanje, menedžment) kot funkcijo, ki izvršuje politiko in cilje, ki jih določi upravljanje.***

Od tod v angleškem jeziku poimenovanje funkcije vodenja (menedžmenta) z izrazom izvršna funkcija (angl. executive function).

Tovrstne opredelitve vodenja (ravljanja, menedžmenta) lahko imenujemo **družbenoekonomske opredelitve.**

Tretja skupina opredelitev vodenja (ravnanja, menedžmenta) pa izhaja iz nalog in faz, ki sestavljajo vodstveni (ravnanlni, menedžerski) proces. Tako npr. H. Fayol pravi, da voditi pomeni predvidevati, organizirati, koordinirati, komandirati in kontrolirati (to je menda njegov najbolj znani izrek).

Skupna značilnost vseh definicij tega tipa je v tem, da opredeljujejo vodenje (ravnanje, menedžment) kot **funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, delegirati, uveljavljati, koordinirati, kontrolirati...** Te definicije vodenja (ravnanja, menedžmenta) zato imenujemo **procesne definicije**.

- Po mnenju F. Lipovca si navedeni trije tipi definicij ne nasprotujejo, ampak se med seboj celo dopolnjujejo. Zato Lipovec vse tri definicije združi v **skupno definicijo**, ki se glasi:

»**Ravnanje** (vodenje, menedžment – op. D. L.) **je organizacijska funkcija in proces, ki:**

- a) omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo del enotnega delovnega procesa, s katerim se uresničuje cilj gospodarjenja (= tehnična določenost ravnanja);**
- b) vsa pooblastila in vso oblast za izvedbo svoje naloge dobi od upravljanja, katerega izvršilni (in zaupniški) organ je (= družbena določenost ravnanja);**
- c) svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (= procesna določenost ravnanja)«.**

- Ker je vodenje (ravnanje, menedžment) v razmerju tako z izvajanjem kot upravljanjem, izraža nekakšno **organizacijsko dvojnost**. Ta se kaže tako, da po eni strani nujnost vodenja (ravnanja, menedžmenta) izvira iz tehnične nujnosti povezovanja razdeljenega dela, po drugi strani pa vodenje (ravnanje, menedžment) vsa pooblastila za izvajanje svoje funkcije dobi od upravljanja.

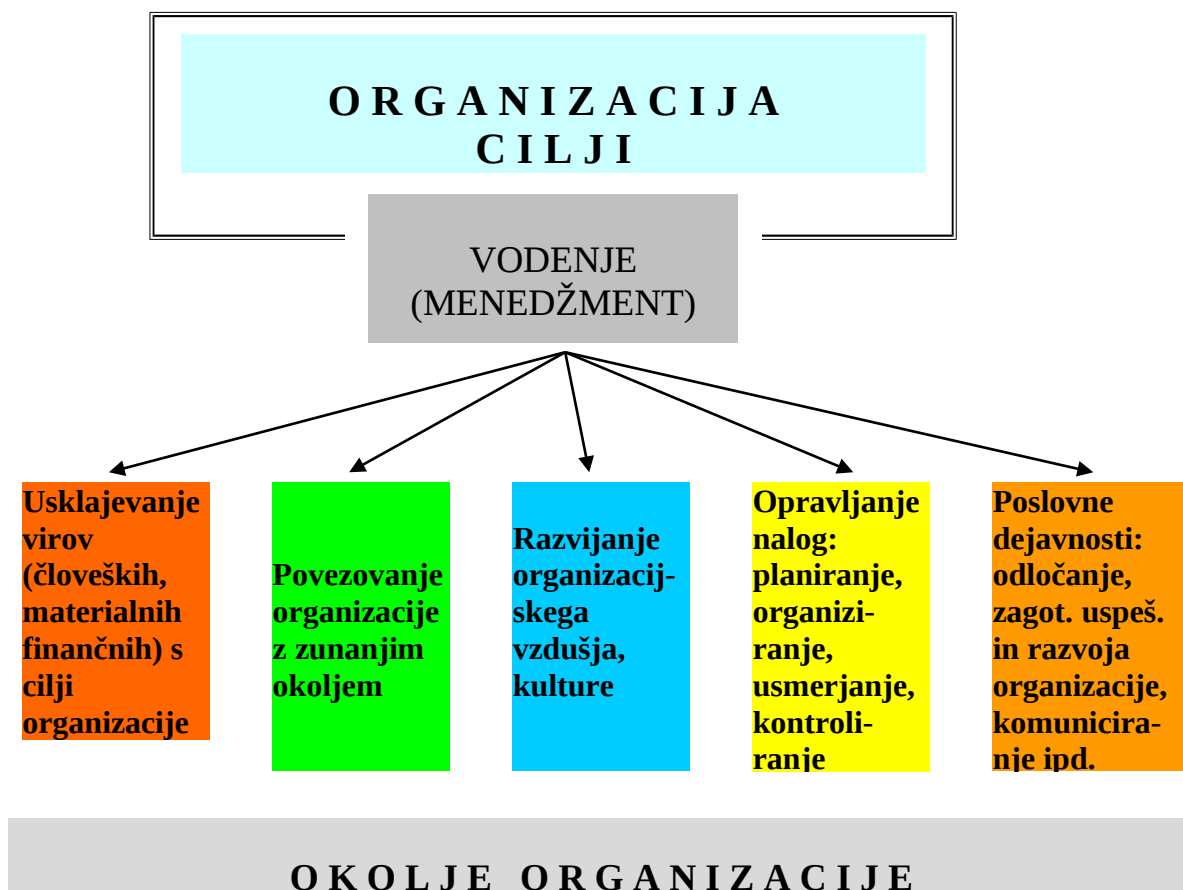
\* \* \*

- V sodobni literaturi se vodenje (menedžment) opredeljuje tudi kot **usklajevanje** (koordiniranje) tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje ciljev in interesov posameznikov in skupin.

Usklajevanje je proces, v katerem vodja (menedžer) po vnaprej zamišljenem načrtu zavestno usmerja dejavnost posameznika/-kov skladno z zahtevami celotne naloge organizacije.

**Peter Drucker** v zvezi s tem pravi: »Menedžerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Menedžer je podoben dirigentu simfoničnega orkestra: z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni inštrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa, kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo; je samo njen izvajalec. Menedžer pa je skladatelj in izvajalec hkrati«.

- Obstoje vodenja (managementa) je posledica funkcionalnega imperativa po organiziranju v smislu, da se ljudje združujejo v organizacijo tedaj in zato, ko in ker je določena naloga pretežka, da bi jo lahko izvedli individualno, vsak zase. Zato je danes obstoj vodstvene funkcije (menadžmenta) nujnost v vsaki razviti organizaciji. → Brez določenega »orkestriranja« namreč sredstev – človeških, materialnih, finančnih, tehničnih idr. – ni mogoče povezati v dobro »uglašeno« organizacijo.
- **Usklajevanje** ni samo ena izmed ključnih nalog ali funkcij vodenja (menadžmenta), ampak je **način, vsebina dela pri opravljanju vseh nalog vodenja** (menadžmenta). Usklajevanje je sicer bistvo dela vodij (menadžerjev), ki se prav po tem svojem opravilu razlikujejo od delovanja drugih zaposlenih v organizaciji, toda to usklajevanje se odvija znotraj funkcij vodenja (menadžmenta) - planiranja, organiziranja, leadershipa in kontroliranja.
- V najširšem smislu je potemtakem vodenje (menadžment) mentalna (miselna, intuitivna) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu vodenje (menadžment) vsebuje:
  - koordiniranje (usklajevanje) vseh virov organizacije (človeških, materialnih in finančnih) z namenom uresničiti cilje organizacije;
  - povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
  - razvijanje organizacijskega vzdušja, kulture;
  - učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, usmerjanje, kontroliranje;
  - opravljanje različnih poslovnih dejavnosti (odločanje, zagotavljanje uspešnosti in razvoja organizacije ipd.).



Slika 3: dejavnosti vodenja (menedžmenta)

### 3.1.2 Sodobno pojmovanje vodenja (menedžmenta)

- Pojmovanje vodenja (menedžmenta) se je po letu 1970 bistveno spremenilo. Sprememba v pojmovanju vsebine in vloge vodenja (menedžmenta) je najbolj opazna v knjigi *The Leadership Challenge*, ki je izšla dobrih petnajst let (1987) po Loenovi, napisala pa sta jo **James M. Kouzes** in **Barry Z. Posner**.
- Kouzes in Posner v svoji knjigi najprej odkrivata in primerjata (v obliki stališč) glavne sestavine **tradicionalnega** oziroma sodobnega pojmovanja vloge in dejavnosti vodilnih (menedžerjev). Nato pa na podlagi analize dejavnosti (obnašanja) vodij (menedžerjev) opredelita **pet temeljnih vsebin dejavnosti** uspešnih vodij (menedžerjev):

### 1. **Aktivno izzivanje procesov v organizaciji.**

Vodenje (menedžment) ne pomeni pasivno čakati, kaj se bo zgodilo, ampak nasprotno → uspešen vodja (menedžer) si prizadeva sam izzvati procese, ki bodo prinesli zaželene posledice; je pionir, ki je pripravljen iti v neznano in prevzeti tveganje.

Ob tem ni nujno, da nove ideje »proizvaja« sam, pomembno je le, da je pripravljen podpreti dobre ideje, izzvati status quo, doseči novo.

### 2. **Navdihovanje skupne vizije.**

Uspešen vodja (menedžer) ustvarja skupno vizijo zaposlenih o prihodnosti organizacije. Toda vodji (menedžerju) morajo drugi slediti – njegovo vizijo morajo sprejeti za svojo. Zato mora vodja (menedžer) poznati potrebe in interese ljudi, ki jih vodi (»govoriti mora njihov jezik«).

### 3. **Usposabljanje drugih za delovanje.**

Vodja (menedžer) lahko doseže rezultate samo v sodelovanju z drugimi, zato je verjetno njegova najpomembnejša naloga, da usposablja za uspešno delo vse, ki so sodelujejo pri izvajanju projektov. Vse pomembnejši pogoj uspešnosti sodobnih organizacij postaja timsko delo. Vloga vodje (menedžerja) je ustvarjati razmere za uspešno delo timov.

Za posameznika je najenostavnejši preizkus, ali bo postal dober vodja (menedžer), ena sama beseda – »mi« – v smislu, ali pri opisovanju dela in rezultatov govori v prvi osebi množine.

### 4. **Modeliranje poti.**

Za uspešnost organizacije niso dovolj le velike besede, globalni (strateški) plani, ampak je treba imeti tudi konkreten načrt za uresničitev zastavljenega cilja. Zato mora vodja (menedžer) podrejenim mora pokazati pot za doseg cilja.

Pri tem je ključnega pomena, da se dejanja vodje (menedžerja) čimbolj skladajo z besedami, kajti vodenje z zgledom je še zmeraj ključno sredstvo za prepričevanje vodenih (podrejenih). Če vodja (menedžer) pridiga eno, dela pa drugo, izgubi ugled.

### 5. **Spodbujanje čustev.**

Vodja (menedžer) mora pri podrejenih spodbujati pozitivna čustva. → Mora jim dati priznanje za dosežene rezultate, pokazati jim mora, da so lahko uspešni in obeležiti njihov uspehe na pristen način (ne zlagano, šarlatansko).

- To je kratek povzetek (predvsem) vsebinskih vidikov dejavnosti uspešnih vodij (menedžerjev) v sodobnem organizacijskem okolju. ⇒
  - v tradicionalnem pojmovanju se vodenje (menedžment) razume predvsem kot načrtovanje, usmerjanje in kontroliranje dejavnosti podrejenih,
  - »novi val« pa med nalogami vodje (menedžerja) podarja predvsem spodbujanje in usposabljanje podrejenih in razvijanje pri njih pozitivnih čustev.

### 3.1.3 Vodenje v širšem in ožjem smislu

- Poleg prikazanega razlikovanja med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja (menedžmenta) lahko v domači (slovenski) literaturi zasledimo tudi razlikovanje med vodenjem v širšem smislu in vodenjem v ožjem smislu.

Izraz vodenje v širšem smislu se ujema z angleškim izrazom **management**, pojem vodenje v ožjem smislu pa z angleškim izrazom **leadership**.

- Vodenje v ožjem smislu (leadership) je **proces vplivanja (vodje) na delovanje posameznika ali skupine** zaradi doseganja cilja organizacije v danih razmerah. Glavni namen vodenja (leadershipa) je doseči pri pripadnikih organizacije **zaželeno obliko obnašanja** zato, da bodo individualna prizadevanja prispevala oziroma bodo usmerjena k skupnemu uresničevanju organizacijskih ciljev.

V ožjem pomenu se torej vodenje nanaša na ljudi v smislu, kako jih usmerjati in motivirati, da bi zadane naloge izvršili čim boljše, ob čim manjši porabi energije in ob čim večjem osebnem zadovoljstvu. Gledano s strani vodje pa je vodenje sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.

- Če med vodenjem v širšem smislu (menedžmentom) in vodenjem v ožjem smislu (leadershipom) potegnemo **vzporednico**, potem lahko ugotovimo naslednje:
  - ◆ pri vodenju kot menedžmentu (tj. vodenju v širšem smislu) je glavni poudarek na doseganju organizacijskih ciljev prek **usklajevanja uporabe vseh virov** organizacije, medtem ko je pri vodenju kot leadershipu (tj. vodenju v ožjem smislu) glavni poudarek na **medosebnem vplivanju** z namenom, da bi dosegli skupne (organizacijske) cilje.
  - ◆ Vodenje v ožjem smislu (leadership) je sestavni del vodenja v širšem smislu (menedžmenta) – t. j. **leadership je sestavina menedžmenta**.

- ◆ Vodenje v ožjem smislu (leadership) je izmed vseh funkcij menedžmenta **najbolj integrativna funkcija** v smislu, da so njegovi elementi prisotni tudi pri planiranju, organiziranju ali kontroliranju.
- ◆ Vsak vodja/leader (npr. neke skupine, družčine, društva, stranke ipd.) še ni menedžer; prav tako ni nujno, da je lahko menedžer samo tisti, ki je dober vodja/leader. To je seveda zaželeno, vendar v enaki meri, kot je zaželeno, da je menedžer tudi dober planer, organizator in kontrolor.
- ◆ Med večino leadershipa in večino menedžmenta obstajajo razlike, ki pa značajo osebnosti niso inherentne → obeh veščin se je mogoče in treba naučiti oziroma si jih je treba pridobiti.

### 3.1.4 Prevodno-terminološke zagate v zvezi z vodenjem

- Razlikovanja med vodenjem v širšem in ožjem smislu v angleški literaturi ne zasledimo, v slovenskem jeziku pa je takšno razlikovanje potrebno. V obeh primerih je razlog terminološke narave.

V angleščini za navedeno razlikovanje ni potrebe, saj se vodenje v širšem smislu poimenuje z izrazom »management«, vodenje v ožjem smislu pa z izrazom »leadership«.

Pri nas pa se angleški izraz management pogosto prevaja s terminom vodenje, kar pa ni ustrezeni prevodni ekvivalent, saj je vodenje ustrezeni prevod samo za angleško besedo leadership (nem. Führung, Leitung; fr. direction; rus. »voditeljstvo«). To nam potrjuje etimološko-semantična razlaga angleških terminov leadership in management.

- Samostalnik **leadership** izhaja iz glagola »to lead«, ki ga lahko prevedemo z voditi, peljati, pripeljati, (fig.) napeljati. Kot sopomenke za glagol »to lead« pa se navajajo glagoli »to conduct«, »to direct«, »to escort«.

Po drugi strani samostalnik **management** izhaja iz glagola »to manage«, le ta pa iz latinske besede manus (= roka). To pomeni, da naj bi glagol »to manage« pomenil (med drugim) nekaj podobnega kot rokovanje s stvarmi. Zato se kot sopomenki za glagol »to manage« navajata glagola »to handle« ali »to manipulate«.

- Že pomen in etimologija angleških terminov management in leadership, ki sta enakovredni sestavini organizacijske terminologije, nakazujeta, da je v dejavnosti vodij (menedžerjev) treba razlikovati dve dejavnosti:
- opravljanje poslov in
  - delo z ljudmi.

Pri tem na najvišjih ravneh (posebej v velikih organizacijah) prevladuje ukvarjanje s posli (strategijo), kar imenujemo tudi poslovanje (= business); na nižjih pa je večji poudarek na delu z ljudmi, ki in ko strategijo uresničujejo.

- Ker potemtakem uporabljamo v slovenskem jeziku termin vodenje tudi za prevajanje angleškega termina management, nastaja nejasnost, ki jo lahko odpravimo na več načinov:

1. Prvi način je ta, da najdemo v slovenskem jeziku za angleški termin management namesto termina vodenje **drug ekvivalent**. V ta namen se ponujajo naslednji termini:

- **poslovanje** – ta termin zajema samo višji del menedžmenta in izključuje vodenje ljudi. Kot smo videli, pa je vodenje ljudi pomembna sestavina celotnega menedžmenta oziroma vodenja v širšem smislu;
- **upravljanje** – ta termin vsebinsko ni ustrezen, saj (pri nas) z njim označujemo lastninski del odločanja, seveda če upravljanje sploh opredeljujemo kot posebno organizacijsko funkcijo;
- **koordiniranje** ali **organiziranje** – ta termina sta sicer primerna, vendar hkrati tudi presplošna. Poleg tega sta koordiniranje in organiziranje bistvo celotnega menedžmenta, zato bi šlo v primeru uporabe enega izmed teh dveh terminov za »pars pro toto« (lat. del namesto celote).
- **ravnanje** – ta termin je predlagal F. Lipovec, vendar se v praksi po 2. svetovni vojni ni širše uveljavil, razen na področju družbenih dejavnosti (npr. ravnatelj šole, muzeja). Pred 2. svetovno vojno pa ni bilo problema, saj so se na splošno uporabljali izrazi ravnanje, ravnatelj, ravnateljstvo.

Lipovec svojo ponudbo termina ravnanje namesto vodenje utemeljuje z dejstvom, da termin vodenje angleškega termina management ne označuje/ zajema v celoti, je pa ustrezní prevod za angleški leadership. Poleg termina ravnanje Lipovec uvaja tudi termin ravnatelj (za oznako oseb, ki izvajajo ravnalno funkcijo na najvišji ravni) in ravnalec (za oznako oseb, ki izvajajo ravnalno funkcijo na nižjih ravneh in kot splošni izraz).



2. Drugi način za odpravo terminološke zagate je ta, da za angleški besedi management in leadership ne iščemo slovenskega prevoda in **uporabljamo obe tujki**. Težava pa nastopi, če želimo za oba samostalnika oblikovati ustrezna glagola.
3. Tretji način je ta, da **vodenje v širšem smislu označimo s terminom menedžment**, s terminom vodenje pa označujemo samo vodenje v ožjem smislu.
4. Četrty način za odpravo terminološke zagate pa je, da uporabljamo termin vodenje v **širšem** in **ožjem pomenu** in to rabo tudi zmeraj dovolj natančno označimo.

### 3.2 RAVNI VODENJA (MENEDŽMENTA)

- Izhajajoč iz razlik glede pristojnosti (obsega oblasti) in vsebine vodstvene (menedžerske) dejavnosti je mogoče v organizaciji razlikovati tri skupine nosilcev vodstvene (menedžerske) funkcije, in sicer:
- **višje vodje (menedžerje),**
  - **srednje vodje (menedžerje)**
  - **nižje vodje (menedžerje).**

**Višji vodje / menedžerji** (sl. odredbodajalci, angl. executives, med njimi tudi najvišji odredbodajalec – CEO = Chief Executive Officer) – tvorijo najvišji vodstveni sloj (t. i. top management) v organizaciji. Glavna vsebina dela višjih vodij (menedžerjev) je splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji, oblikovanje njene razvojne vizije, ciljev, strategije in politike ter glavnih potez organizacijske strukture. To pomeni, da se odredbodajalci ukvarjajo predvsem s predlaganjem temeljnih dolgoročnih odločitev v organizaciji.

Odredbodajalci kot višji vodje (menedžerji) običajno zastopajo organizacijo (v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah ipd.). Večino časa porabijo za razgovore z drugimi višjimi menedžerji, v organizaciji ali zunaj nje.

Ker strateške odločitve bistveno posegajo v interese lastnika organizacije, se dejavnost odredbodajalcev tesno povezuje z interesi lastnine.

Tipični nazivi za odredbodajalce so predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor, direktorji odsekov oziroma področnih organizacij ipd.

**Srednji vodje / menedžerji** (sl. vodilni delavci, angl. management) – so tisti vodje (menedžerji), ki se nahajajo srednjih organizacijskih ravneh. Glavna vsebina njihovega dela je interpretiranje splošnih strateških odločitev odredbodajalcev in njihovo

spreminjanje v operativne odločitve o ciljih in planih, ki jih izvršujejo nižji menedžerji. Poleg tega so odgovorni za usklajevanje dela nižjih vodij (menedžerjev).

Srednji vodje (menedžerji) imajo običajno nazive vodja ali direktor sektorja, področja (npr. proizvodnje, marketinga).

**Nižji vodje / menedžerji** (sl. delovodje, angl. supervisors) – glavna vsebina dela te kategorije vodij (menedžerjev) je prevajanje odločitev, sprejetih na višji ravni, v dejavnost neposrednih izvajalcev. Nižji vodje (menedžerji) so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev in zaposleni jim neposredno poročajo o svojem delu. Ta vrsta vodij (menedžerjev) dela razmeroma malo z višjimi stopnjami menedžmenta ali z ljudmi iz drugih organizacij. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem na usklajevanje dela svojih sodelavcev, njihovo motivacijo, produktivnost, medosebne odnose ipd.

- Pri nas se včasih najvišji vodje (menedžerji) oziroma odredbodajalci poimenujejo **vodilni delavci**, medtem ko se za nižje ravni uporablja izraz **vodstveni delavci**.
- Prednost prikazane razdelitve nosilcev vodstvene (menedžerske) funkcije na tri skupine je (čeprav ni splošno sprejeta), predvsem v tem, da dobro pojasnjuje **razlike v težišču dejavnosti** posameznih skupin vodij (menedžerjev).
- V večjih organizacijah pa se vodje (menedžerji) razlikujejo tudi po obsegu in namenu aktivnosti, ki jih opravljajo → Tako lahko ločimo:
  - **funkcijske vodje (menedžerje)** = usklajujejo delo zaposlenih na kakem posebnem področju dejavnosti, npr. v računovodstvu, marketingu, pri financah, v proizvodnji ipd.;
  - **generalne vodje (menedžerje)** = so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v sestavljeni organizacijski enoti ali celotni organizaciji.

### 3.3 VLOGE, NALOGE IN DOLŽNOSTI VODIJ (MENEŽERJEV)

- Naloge in vloge so samo en vidik dela vodje (menedžerja), vendar je zelo pomemben, zato ga je treba poznati, če želimo razumeti vsebino in način vodstvenega (menedžerskega) dela.

### 3.3.1 Vloge vodij (menedžerjev)

➤ Pri razlagi vprašanja vlog vodij (menedžerjev) se v literaturi običajno povzema opredelitev **Henrya Mintzberga** iz leta 1973 v knjigi z naslovom *The Nature of Managerial Work*. Mintzberg je na podlagi svojih znanstvenih opazovanj je ugotovil, da je pomembna sestavina dejavnosti vsakega vodje (menedžerja) **deset vlog**, ki jih je razdelil v tri skupine:

**A) Medosebne vloge** – se nanašajo na odnose med ljudmi. Vodje (menedžerji) se obnašajo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi.

1. Zastopniška vloga (figura) – se nanaša na zastopanje organizacije v javnosti. Vodja (menedžer), zlasti na višji ravni, mora pogosto opravljati formalne obveznosti »protokolarne« narave: prisostvovati ceremonijam, proslavam, slovesno podpisovati dokumente ipd.
2. Povezovalna vloga (povezovalec) – se nanaša na povezovanje posameznih delov organizacije med seboj in povezovanje organizacije z okoljem. Da bi uspešno deloval mora biti vsak del organizacije dobro povezan z drugimi deli organizacije in z okoljem. In oblikovanje in vzdrževanje teh stikov sodi med pomembna opravila vodilnih delavcev (menedžerjev).
3. Voditeljska vloga (vodja, leader) – je povezana z vplivanjem na podrejene sodelavce in usmerjanjem njihovih aktivnosti k postavljenim ciljem. Gre za kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje ipd. zaposlenih.

**B) Informacijske vloge** – uspešen vodja (menedžer) gradi mrežo stikov, da dobiva potrebne informacije. Zaradi takih stikov so vodje (menedžerji) nekak živčni center organizacije. To zagotavljajo tri vloge: pregledovalna, posredovalna in predstavniška.

4. Pregledovalna vloga (monitor) – vsebuje iskanje, pridobivanje in pregledovanje informacij. Vodja (menedžer) podobno kot radar stalno pregleduje svoje delovno okolje, da pridobiva (po formalni in neformalni poti) informacije, ki bi bile kakorkoli koristne za njegovo organizacijo.
5. Posredovalna vloga (diseminator) – ker ima vodja (menedžer) dostop do informacij, ki jih podrejeni nimajo, je vloga vodje tudi v tem, da informacije pridobi in posreduje naprej – bodisi v izvorni obliki bodisi ustrezno »obdelane«, da jih podrejeni lahko razumejo.

6. Predstavniška vloga (predstavnik / spokesman) – vodja (menedžer) je tudi predstavnik svoje organizacije proti drugim zainteresiranim strankam, predvsem tistim zunaj organizacije. V tej vlogi jim daje ustrezne informacije, ker najbolje pozna razmere v oddelku in zunaj njega. Velike organizacije pa imajo celo oddelke z vodjo za stike z javnostmi (angl. public relation officer).

**C) Vloge odločanja** – vloge odločanja so morda najpomembnejše, saj so vodje (menedžerji) kot podjetniki, reševalci problemov, razdeljevalci virov in pogajalci v središču sistema odločanja v organizaciji.

7. Podjetniška vloga (podjetnik) – gre za skrb vodje (menedžerja) za čim bolj učinkovito alokacijo resursov, za zagotavljanje potrebnih sredstev, materialov ipd., za načrtovanje novih zamisli, potrebnih sprememb, projektov, novih nalog itd.

8. Reševalska vloga (reševalec) – v vsaki organizaciji prihaja do kriz, problemov, motenj (npr. zaradi odhoda ključnih kadrov, konfliktov med zaposlenimi, delovnih nesreč, stavk ipd.), ki jih mora reševati predvsem odgovorni vodja (menedžer) v organizaciji.

9. Razdeljevalska vloga (razdeljevalec virov) – pomeni odločanje vodje (menedžerja) o med seboj nasprotujočih si zahtevah glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa idr. Tovrstna vloga vodje (menedžerja) je ključna pri pripravi strategije in s tem povezanimi potrebnimi (oziroma kritičnimi) viri.

10. Pogajalska vloga (pogajalec) – v tej vlogi se vodja (menedžer) srečuje s posamezniki ali skupinami, ki imajo različna mnenja, in skuša z njimi doseči dogovor. Pogajanja o kateremkoli problemu v organizaciji skoraj ne morejo brez vodje (menedžerja), kajti le-ta najbolje pozna svojo organizacijo.

➤ V zvezi z navedenimi vlogami vodij (menedžerjev) je treba upoštevati naslednje **ugotovitve**:

a) delo vsakega vodje (menedžerja) sestoji iz kombinacije vlog – vsak vodja (menedžer) praviloma opravlja vse navedene vloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah;

b) vloge vplivajo na značilnosti dela vodij (menedžerjev);

c) vloge so med seboj povezane;

d) pomembnost vlog se spreminja glede na raven vodenja (menedžementa).

### 3.3.2 Naloge in dolžnosti vodij (menedžerjev): kaj delajo vodje (menedžerji)?

#### a) Naloge vodij (menedžerjev)

- Uspešen vodja (menedžer) v glavnem opravlja **štiri osnovne naloge**: planira, organizira, vodi in kontrolira. Največkrat opravlja te naloge simultano in povezano, ne pa v nekem togem zaporedju.
- **Planiranje** na splošno pomeni opredeljevanje ciljev organizacije in poti (dejavnosti, planov) za njihovo realizacijo.
- **Organiziranje** na splošno pomeni prenesti izdelan plan v prakso oziroma zagotoviti njegovo izvedbo. Organiziranje je proces oblikovanja sestave medsebojnih razmerij (odnosov) med zaposlenimi, ki bodo izvedli plan in s tem dosegli organizacijske cilje. To se kaže v oblikovanju delovnih mest, opisu dela, oblikovanju oddelkov, sektorjev ipd. Lahko bi tudi rekli: učinkovito organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov.
- **Vodenje** na splošno pomeni usmerjati (vplivati na) zaposlene, potem ko imamo načrt, opredeljene cilje in vire, strukturo razmerij, primerne kadre ipd. Vodenje tudi pomeni vplivanje na vedênje posameznika in skupin pri opravljanju nalog zaradi doseganja primernih rezultatov dela.
- **Kontroliranje** je na splošno proces, v katerem vodja (menedžer) zavestno pregleduje dosežke in ob njih ustrezno ukrepa, če gre za kakršnokoli odstopanje od postavljenih standardov.

#### b) Dolžnosti vodij (menedžerjev)

- Raziskav o tem, kaj vodje (menedžerji) v resnici počnejo, ni veliko. V eni novejših raziskav, ki je zajela 1.400 vodij (menedžerjev) na različnih ravneh, so vodje (menedžerji) izpostavili / identificirali sedem glavnih nalog, ki jih opravljajo praviloma vsak dan, vendar so te naloge različno zastopane glede na raven vodenja (menedžmenta).

KLJUČNE AKTIVNOSTI VODENJA (MENEDŽMENTA)		RAVEN VODENJA (MENEDŽMENTA)		
		Nižja	Srednja	Višja
1.	Spremljanje individualnih dosežkov ↓	63*	56	45
2.	Instruiranje podrejenih (sodelavcev) ↓	40	36	27
3.	Planiranje in dodeljevanje virov ↑	47	66	61
4.	Koordiniranje skupin ↑	39	51	54
5.	Spremljanje dosežkov skupin/oddelkov ↑	22	48	43
6.	Pregledovanje poslovnega okolja ↑	13	20	34
7.	Zastopanje svojega osebja =	51	55	53

\* Številke pomenijo odstotke vodij (menedžerjev), ki so menili, da je posamezna naloga zanje pomembna.

Slika 4: ključne aktivnosti vodenja menedžmenta

### Glavne dolžnosti nižjih vodij (menedžerjev)

- Za nižje vodje (menedžerje) je najpomembnejša naloga spremljanje individualnih dosežkov podrejenih, pomembne naloge pa so tudi instruiranje podrejenih, planiranje dela ter zavzemanje za svoje osebje.

### Glavne dolžnosti srednjih vodij (menedžerjev)

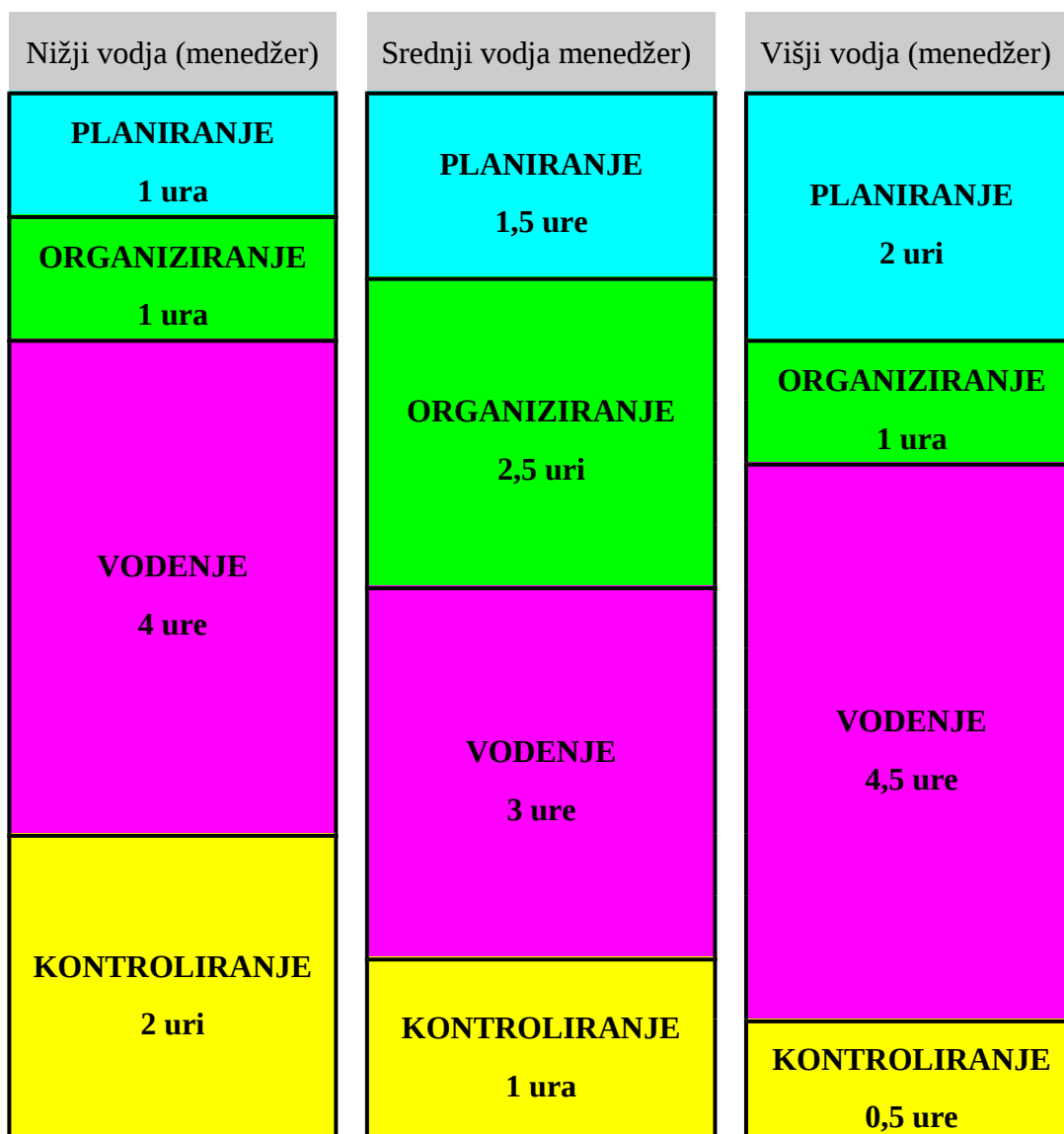
- Pri vodjih (menedžerjih) na srednji ravni je bolj poudarjeno planiranje in dodeljevanje virov ter koordiniranje skupin/ oddelkov in spremljanje njihovih dosežkov. Srednji vodja (menedžer) mora večkrat pregledovati načrte dela raznih skupin, pomagati pri določanju prednosti in usklajevati vse dejavnosti. Nadalje je naloga vodje (menedžerja) na srednji ravni postavljati roke in določati merila pri dosežkih.
- Srednji vodje (menedžerji) opravljajo delo v glavnem s tem, da določajo pristojnosti in usklajujejo dejavnosti podrejenih vodstvenih delavcev. Pomembnejše vloge pri teh vodjih (menedžerjih) so medosebne in informacijske, ker se soočajo s težavami, ki so bolj osebne kakor tehnične narave.
- Skoraj 80 odstotkov časa porabijo srednji vodje (menedžerji) ob telefonih, pri razgovorih in na sestankih ter pri pripravi poročil. Zaradi tega morajo znati tekoče komunicirati (navzdol in navzgor) in delati kompromise, da zadeve tečejo in da ne prihaja do zastojev.

## **Glavne dolžnosti višjih vodij (menedžerjev)**

- Pri višjih vodjih (menedžerjih) so poudarjene vse naloge, razen instruiranja sodelavcev, ki ga je precej manj kot na drugih vodstvenih (menedžerskih) ravneh. Poleg tega so prisotne vse vrste vlog, posebej izpostavljene pa so informacijske in vloge odločanja.
- Višji vodje (menedžerji) so izpostavljeni izredno velikim zahtevam in pritiskom. Praviloma imajo napeti delovni urnik, pogosta so službena potovanja in tedenske delovne obremenitve prek 60 ur. Višji vodja (menedžer) na tipični delovni dan prejme povprečno 36 pisnih pošilk, 5 telefonskih klicev na uro in se udeleži 8 sestankov. Prostega časa ima malo, delati mora ali vsaj razmišljati o organizaciji pravzaprav ves dan.

## **Poraba časa pri vodjih (menedžerjih)**

- Različni vodje (menedžerji) porabijo na tipični delovni dan za opravljanje štirih osnovnih nalog – t. j. planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja – različno veliko časa.
- **Nižji vodje** (menedžerji):
  - porabijo razmeroma malo časa za planiranje in organiziranje;
  - polovico časa porabijo za vodenje (usmerjanje) zaposlenih in precej časa za kontroliranje;
- **Višji vodje** (menedžerji):
  - porabijo največ časa za planiranje in vodenje (usmerjanje) zaposlenih,
  - manj za organiziranje in
  - najmanj med vsemi za kontrolo.
- **Srednji vodje** (menedžerji) posvečajo med vsemi vodji (menedžerji) vsem osnovnim nalogam najbolj enakomerno količino časa.



Slika 5: porazdelitev časa vodje (menedžerja) glede na naloge

### 3.4 TIPI VODENJA

- Glede na stopnjo uporabe strokovno-znanstvenih spoznanj pri izvajanju funkcije vodenja (menedžmenta) lahko razlikujemo tri glavne tipe vodenja:

#### a) Konvencionalni (tradicionalni) tip vodenja

- Pri konvencionalnem (tradicionalnem) tipu vodenja prevladuje opora vodje na običaje in tradicijo in osebne pretekle izkušnje.



- Vodja ne razume natančno razlogov za obstoj funkcije vodenja, zato pomeni njegovo vodenje samo razvijanje dogajanja, ko do njega že pride, torej brez predvidevanja. Problemi se rešujejo, ko se pojavijo, in od primera do primera. V bistvu gre za vodenje »na srečo«.

### **b) Sistematični tip vodenja**

- Za sistematični tip vodenja je značilno prizadevanje, da se pri vodenju preseže meje zgolj osebne izkušnje.
- Pri sistematičnem tipu vodenja skuša vodja reševati probleme tako, da se zateka k rešitvam, ki so jih v podobnih okoliščinah uspešno uporabili že drugi. →
- Sistematični tip vodje rešitve drugih sistematizira in jih nato sistematično uporablja.

### **c) »Znanstveni« tip vodenja**

- Pri »znanstvenem« tipu vodenja se problemi rešujejo tako, da se najprej opredeli problem in ugotovijo obstoječa dejstva, ki se nato analizirajo, klasificirajo in razložijo ob uporabi znanstvenih metod dela. Na tej podlagi se nato sprejme ustrezna odločitev in izdelajo ustrezni načrti.

## **3.5 STRUKTURIRANJE VODSTVENE (MENEDŽERSKE) FUNKCIJE**

- Najvišji nosilec vodstvene funkcije v neki organizaciji (podjetju) je s strani upravljanja zadolžen za izvršitev celotne naloge organizacije (podjetja). Te naloge pa praviloma ne more izvesti sam, zato del svoje dolžnosti in njej ustrezne oblasti (avtoritete), ki je pogoj za opravljanje delovnih nalog, prenese navzdol na sodelavce. → S tem se začne proces **delegiranja ali pooblaščenja**, med obema nosilcema delovnih nalog pa nastane **razmerje nadrejenosti in podrejenosti**. V tem razmerju je tisti, ki je prejel delovno dolžnost, podrejen tistemu, ki je nanj prenesel del svoje delovne dolžnosti. To razmerje v organizacijski terminologiji imenujemo **hierarhično razmerje**.
- V velikih organizacijah s kompleksno delovno nalogo se proces delegiranja običajno ne ustavi z enkratnim dejanjem. To pomeni, da lahko tudi tisti, ki je dobil delovno dolžnost od nadrejenega, en del le-te spet prenese navzdol, s čimer nastane novo hierarhično razmerje → in tako naprej vse do izvedbene ravni, kjer navzdol ni več mogoče ničesar prenašati.

- Kot posledica procesa delegiranja se pojavi večje število (hierarhičnih) razmerij, ki so med seboj povezana v neko strukturo. Če opazujemo vodstveno funkcijo v celoti, ta struktura tvori **strukturo vodstvene funkcije**.
- Ker tvori v strukturi vodstvene funkcije vsako (hierarhično) razmerje jasno prepoznavno stopničko, imenujemo to povezavo razmerij tudi **hierarhična lestvica**, vsako posamezno stopničko oziroma raven na tej lestvici pa **hierarhična stopnja**.

Hierarhična lestvica se zmeraj gradi od zgoraj navzdol – t.j. od najvišjega nosilca vodstvene funkcije (glavnega menedžerja, CEO), ki dobi svojo delovno dolžnost neposredno od upravljanja, navpično navzdol do nosilcev funkcije izvajanja. Zato hierarhične stopnje (ravni) na hierarhični lestvici štejemo od zgoraj navzdol.

- Vsaka hierarhična stopnja ima svoje **kompetence ali pristojnosti**, ki predstavljajo pooblastilo za ustrezno ukrepanje. Kompetence so prilagojene obsegu naloge, zato imajo nosilci vodstvene funkcije na višjih hierarhičnih stopnjah večje kompetence in obratno. Hierarhične stopnje, opazovane z vidika velikosti kompetenc oziroma pooblastil, imenujemo **instance** in jih štejemo od spodaj navzgor.
- V procesu delegiranja se na podrejene poleg delovne dolžnosti in pooblastil (avtoritete) prenaša tudi **odgovornost** za izvedbo prenešene delovne dolžnosti. Toda pri tem ostane nadrejena hierarhična stopnja še zmeraj odgovorna za izvršitev celotne delovne dolžnosti, torej tudi prenešenega dela. To pomeni, da se odgovornost za izvedbo delovne dolžnosti na vsaki naslednji instanci podvoji.

Tako je v organizaciji odgovornost za izvedbo delovne dolžnosti strogo centralizirana – v nasprotju z oblastjo, ki se s procesom delegiranja decentralizira. Centralizacija odgovornosti je namreč pomembno sredstvo za zagotavljanje enotnosti pri doseganju cilja organizacije.

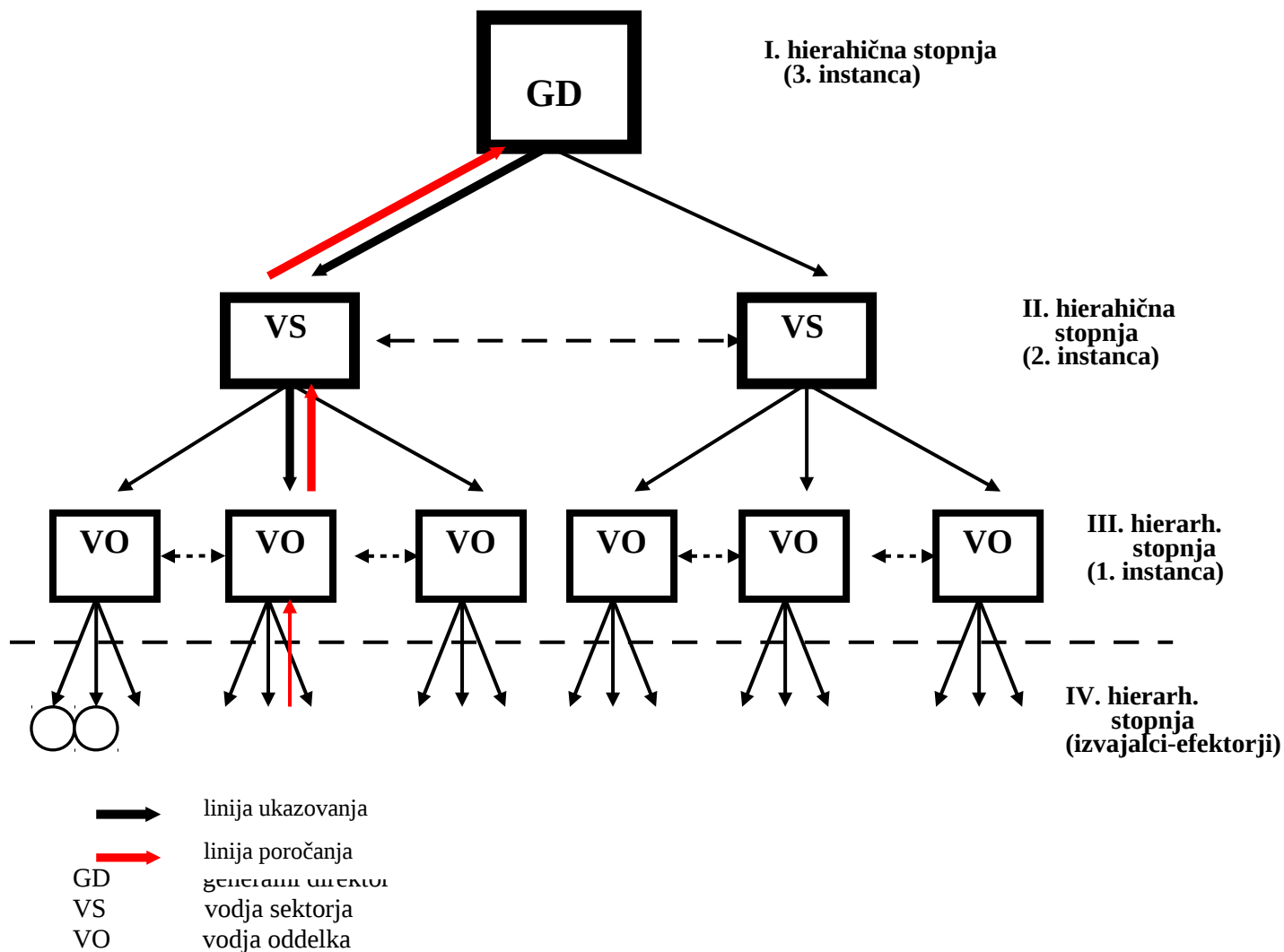
- Z oblikovanjem hierarhične lestvice, hierarhičnih stopenj oziroma instanc se izoblikuje **vertikalna razsežnost** (dimenzija) strukture vodstvene funkcije. Ta struktura pa ima tudi svojo **horizontalno razsežnost** (dimenzijo), ki se kaže v številu instanc (hierarhičnih stopenj), ki so podrejene eni nadrejeni instanci (hierarhični stopnji). Horizontalno razsežnost strukture vodstvene funkcije označujemo s pojmom **kontrolni razpon**.

- Kontrolni razpon, izražen v številu oseb, ki so podrejene enemu nadrejenemu, seveda ne more biti neomejen. Odvisen je od več dejavnikov, med katerimi sta posebej pomembna dva:
  - narava delovnih nalog (v smislu rutinskosti ali repetitivnosti oziroma kreativnosti) in
  - stopnja na hierarhični lestvici.

Na višjih hierarhičnih ravneh, kjer se izvajajo kompleksne delovne naloge, je kontrolni razpon praviloma manjši, ← ker so vodstveni delavci pri svojem delu bolj "svobodni", ← zato pa morajo biti stiki med njimi pogostejši, da se ohrani enotnost cilja. Osnovno načelo v zvezi s širino kontrolnega razpona je, da mora biti nadrejeni sposoben obvladovati vse podrejene oziroma, da lahko vsakemu posveti dovolj pozornosti. → V teoriji se smatra, da je primerni kontrolni razpon med **7 in 12**, če gre za vodenje ljudi, ki opravljajo preproste ali enake delovne naloge, pa je lahko tudi nekoliko večji.

- Vodstvena funkcija se s procesom delegiranja razvleče v hierarhično lestvico, tj. v vertikalni smeri, zaradi kontrolnega razpona pa se vsaka stopnja na lestvici razširi še v horizontalni smeri, in sicer tako, da je na vsaki naslednji nižji stopnji več vodstvenih delovnih mest. Na ta način se hierarhična lestvica preoblikuje v **hierarhično piramido**. Hierarhična piramida je tipična oblika strukture vodstvene funkcije.
- V hierarhični piramidi teče od vrha navzdol **linija ukazovanja**, v nasprotni smeri pa **linija poročanja** in **linija odgovornosti**.

Pri poteku ukazovanja in poročanja **ne sme biti preskakovanja hierarhičnih stopenj**, kar pomeni, da na primer najvišji vodja (praviloma) ne sme neposredno ukazovati nosilcu vodstvene funkcije na najnižji ravni, ampak mora steči ukaz po vseh hierarhičnih stopnjah. ← Na ta način se zagotovi obveščenost vseh členov v hierarhični liniji, ohranjena pa je tudi avtoriteta nadrejenih nasproti njihovim neposredno podrejenim.

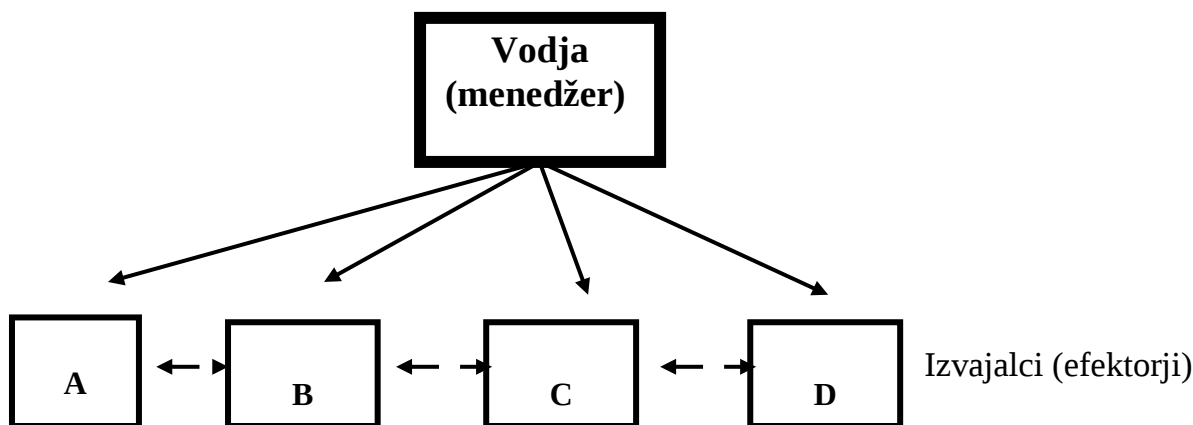


Slika 6: hierarhična piramida zaposlenih v organizaciji s štirimi hierarhičnimi stopnjami

### 3.6 ZVRSTI STRUKTURE VODSTVENE FUNKCIJE (ZVRSTI VODENJA)

- Z vidika značilnosti in lastnosti vodstvenih razmerij lahko razlikujemo različne zvrsti strukture vodstvene funkcije ali krajše zvrsti vodenja. Kakovostne razlike med posameznimi zvrstmi so predvsem posledica različnih načinov delegiranja delovnih dolžnosti in pooblastil z višjih na nižje vodstvene ravni, zaradi česar so posamezni nosilci vodstvene funkcije različno pooblašeni za opravljanje svojih dolžnosti.
- Organizacijska literatura obravnava predvsem pet glavnih zvrsti strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja):
  - patriarhalno zvrst,
  - linijsko zvrst,
  - funkcionalno zvrst,
  - linijsko-štabna zvrst in
  - odborovsko (komitejsko) zvrst.

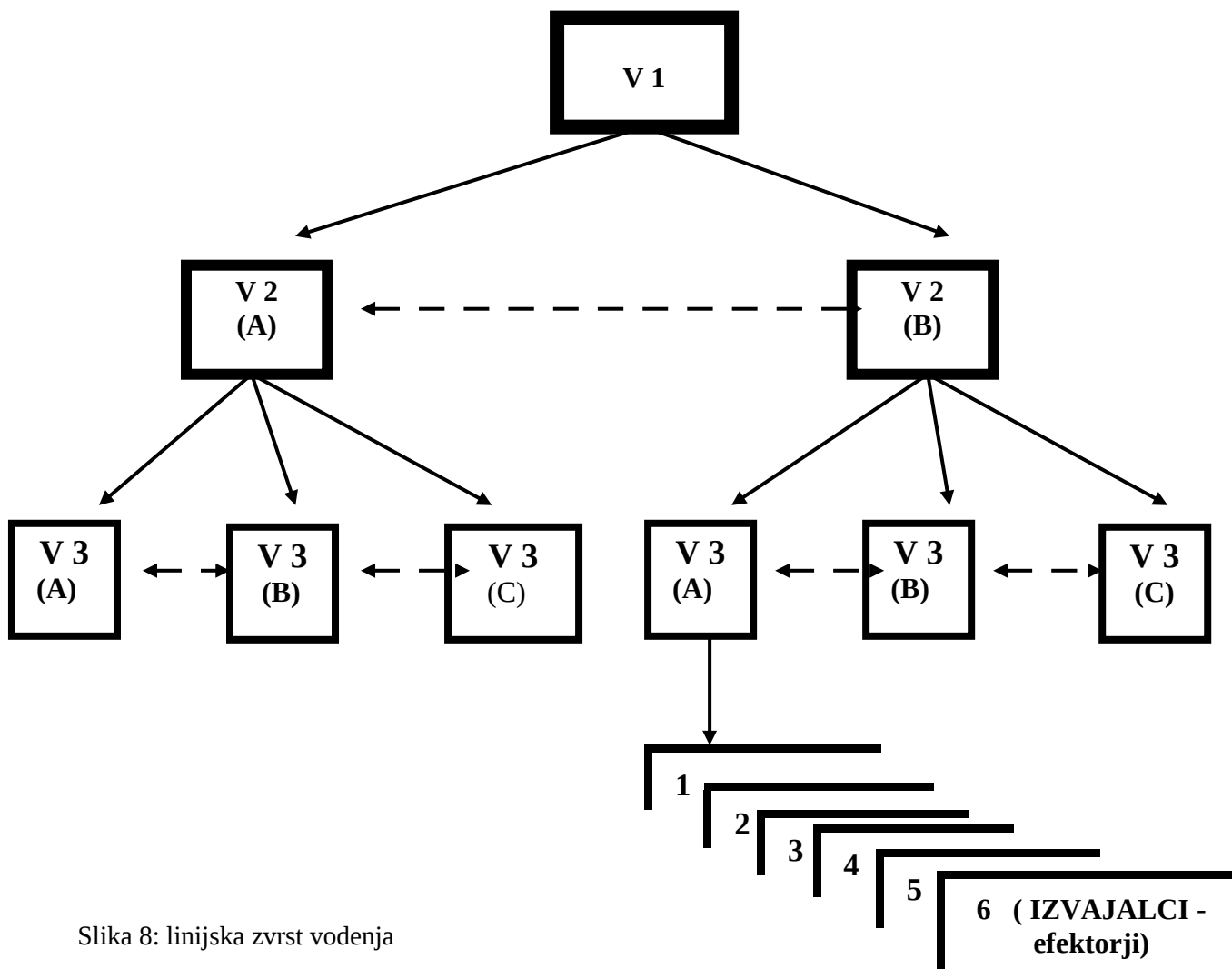
- Najsplošneje rečeno, je patriarhalna zvrst vodenja najpreprostejša oblika linijske zvrsti vodenja, pri kateri obstaja samo ena vodstvena raven in se zato pojavlja samo v najenostavnejših organizacijah (npr. oddelek kot najnižja taktična enota v oboroženih silah). Linijska in funkcionalna zvrst vodenja sta dve polni ali »čisti« obliki, linijsko-štabna in odborovska zvrst pa sta kombinacija obeh »čistih« oblik.



Slika 7: patriarhalna zvrst vodenja

### 3.6.1 Linijska zvrst vodenja

- Linijska zvrst vodenja je najstarejša in še danes zelo razširjena, zlasti v okviru vojaške organizacije.
- Ta zvrst temelji neposredno na tehnični delitvi dela oziroma izvira iz nje. Nastane namreč tako, da vsak nadrejeni vodja svojo kompleksno delovno nalogo razdeli na bolj preproste (delne) naloge in jih kot delovno dolžnost dodeli v izvedbo podrejenim vodjem. Za to zvrst vodstvene strukture je zato značilno, da ima vsak podrejeni samo enega nadrejenega, kateremu odgovarja za nalogo, za izvedbo katere je zadolžen v celoti.



Slika 8: linijska zvrst vodenja

➤ **Prednosti** linijske zvrsti vodenja so zlasti v naslednjem:

1. Ta zvrst je preprosta in jasna, zaradi česar jo je tudi relativno lahko organizirati, povzročča pa tudi relativno nizke stroške vodstvene dejavnosti.
2. Pri tej zvrsti obstaja točno določeno področje dela in odgovornosti vsakega vodje, zaradi česar je mogoče rezultate pripisati tistemu vodji, čigar organizacija jih je dosegla.
3. Nevarnost, da bi podrejeni dobivali protislovne in nesinhronizirane ukaze, je majhna.
4. Zaradi svoje jasnosti in preglednosti omogoča ta zvrst izvajanje natančne kontrole nad delovanjem organizacije, kar zagotavlja tudi veliko delovno disciplino.
5. Zaradi enotnosti ukazovanja zagotavlja ta zvrst vodstvene strukture natančno, hitro in zanesljivo delovanje organizacije nasploh, tudi v kritičnih razmerah.
6. Ko se posameznik usposobi za vodjo na nižji instanci, se v pogojih te zvrsti vodenja, hitro usposobi za opravljanje vodstvene funkcije na višjih instancah.

➤ **Slabosti** linijske zvrsti vodenja so zlasti v naslednjem:

1. Ker je delitev vodstvenega dela na obrtniški stopnji, morajo imeti nosilci vodstvene funkcije univerzalne vodstvene sposobnosti, in sicer ne glede na to, da različne vodstvene dolžnosti velikokrat zahtevajo zelo različne lastnosti.
2. Težko je najti ljudi, ki so v pogojih te zvrsti sposobni zadovoljivo opravljati vodstveno funkcijo.
3. Ker se morajo nosilci vodstvene funkcije usposobiti za razreševanje zelo različnih problemov, se vodstveni kadri za potrebe te zvrsti vodenja zelo počasi izoblikujejo.
4. Ker mora vodja opravljati svoje vodstvene naloge brez vsakršne pomoči, je na višjih vodstvenih ravneh uporabnost te zvrsti omejena.
5. Zaradi dolgih komunikacijskih poti je v velikih organizacijah pri uporabi te zvrsti vodstvene strukture koordinacija počasna in nenatančna, zato lahko, kadar gre za zapletene naloge in zelo spremenljive razmere delovanja, vodenje povsem odpove.

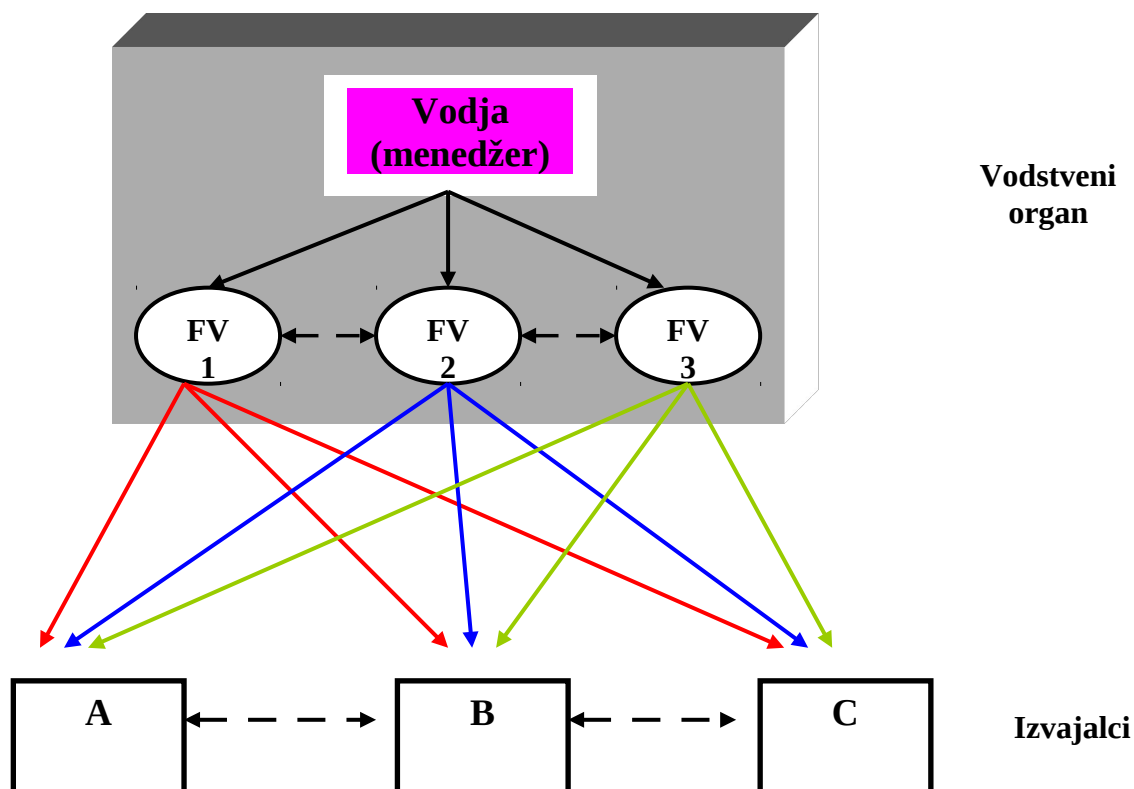
### 3.6.2 Funkcionalna zvrst vodenja

➤ Pri funkcionalni zvrsti vodenja gra za novejšo iznajdbo, saj je to zvrst za potrebe razvitejših industrijskih podjetij utemeljil šele F.W. Taylor.

Ta zvrst ne temelji več samo na tehnični delitvi dela, saj nadrejeni vodja pri razdeljevanju svoje delovne naloge izhaja hkrati iz dveh meril:

- ◆ po merilu **tehnične delitve dela** celotno delovno nalogo razdeli na delne naloge in jih dodeli v izvedbo izvajalcem,
- ◆ po merilu **specialnosti** pa svojo delovno nalogo razdeli na specialistična opravila, za izvajanje katerih zadolži podrejene funkcionalne vodje. Te vodje pooblasti za vodenje vseh izvajalcev, ki so zadolženi za izvedbo delovnih nalog, dobljenih na podlagi delitve dela po prvem merilu, vendar samo v okviru njihovih specialističnih zadolžitev.

Zato je tipična značilnost funkcionalne zvrsti vodstvene strukture v tem, da ima **vsak podrejeni (izvajalec) več nadrejenih** (funkcionalnih) vodij, in obratno, vsi nadrejeni (funkcionalni vodje) na isti hierarhični stopnji imajo iste podrejene (izvajalce). In ker ima podrejeni več nadrejenih funkcionalnih vodij, nobenemu izmed njih ne odgovarja za izvedbo celotne delovne naloge, ampak samo za ustrezni funkcionalni del.



Slika 9: funkcionalna zvrst vodenja

➤ **Prednosti** funkcionalne zvrsti vodenja so zlasti v naslednjem:

1. Ker je vodstveno delo razdeljeno, tako da so posamezni nosili vodstvene funkcije specializirani samo za posamezna vodstvena opravila, je za opravljanje vodstvenih dolžnosti lažje najti ustrezne ljudi.
2. Za ozko specializirane vodstvene naloge je tudi lažje hitro vzgojiti nove kadre.
3. Če je ta zvrst vodstvene strukture dobro organizirana, lahko hitro deluje in omogoča dokaj hitro prilagajanje organizacije tudi bistveno spremenjenim razmeram.
4. V primeru dobre organiziranosti zagotavlja ta zvrst vodenja tudi bolj strokovno izvajanje vodstvene dejavnosti, zato lahko odkrije več napak v delovanju organizacije kot linijska zvrst.

➤ **Slabosti** funkcionalne zvrsti vodenja pa se so zlasti v naslednjem:

1. Pri tej zvrsti so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi in tudi med samimi nosilci vodstvene funkcije na isti ravni zelo zapleteni.
2. Ker je treba delovne dolžnosti in pristojnosti funkcionalnih vodij natančno razmejiti, nastajajo velike težave pri organiziranju te zvrsti vodstvene strukture.
3. Zaradi nejasnosti glede pristojnosti lahko prihaja do sporov med nosilci vodstvene funkcije.

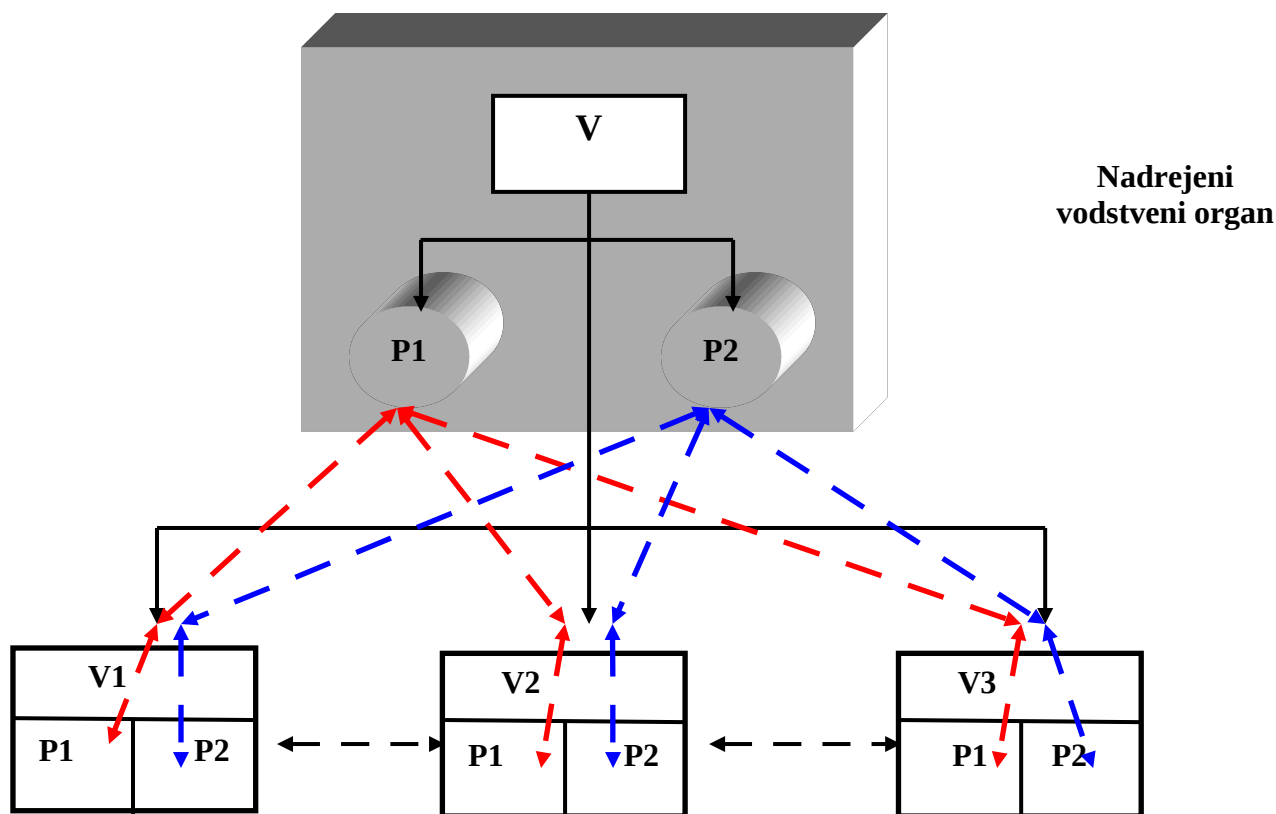


4. Ker se lahko izvajalci izgovarjajo na nasprotujoča si navodila različnih funkcionalnih vodij, lahko ima ta zvrst za posledico slabitev delovne discipline.

### 3.6.3 Linijsko-štabna zvrst vodenja

- Linijsko-štabna zvrst vodenja predstavlja kombinacijo elementov linijske in funkcionalne zvrsti, kar pomeni, da od funkcionalne zvrsti prevzema specializacijo vodstvenega dela, ohranja pa jasno linijo ukazovanja (poveljevanja) linijske zvrsti.

Za to zvrst je potemtakem po eni strani značilno, da ima vsak podrejeni (zopet) samo enega nadrejenega, po drugi strani pa dejstvo, da ima vodja ob sebi tudi funkcionalne specialiste, ki opravljajo vlogo svetovalcev in vsi skupaj tvorijo nekakšen štab. Svetovalci pripravljajo odločitve s strokovnega vidika, o njihovih predlogih pa odloča linijski vodja. To pomeni, da imajo svetovalci (funkcionalni specialisti) običajno samo strokovno svetovalna pooblastila, ne pa tudi linijske oblasti.



Slika 10: linijsko-štabna zvrst vodenja

Z vidika stopnje centraliziranosti linijske oblasti v rokah linijskega vodje lahko razlikujemo dve podzvrsti linijsko-štabne zvrsti vodstvene strukture:

- a) **Centralizirano podzvrst linijsko-štabne vodstvene strukture** - zanjo je značilno, da se vsi ukazi (tudi funkcionalne, specialistične narave) posredujejo izključno prek linijskega vodje, torej po liniji ukazovanja. Vsak funkcionalni specialist je tako izključno svetovalec ali pomočnik linijskega vodje za določena vprašanja. S tem je zagotovljena največja možna stopnja enotnosti vodenja, hkrati pa tudi delitev vodstvenih opravil po posameznih specialističnih funkcijah. Glavna slabost te pozvrsti je v tem, da se linijski vodja v pretoku informacij pojavlja kot ozko grlo, kar negativno vpliva na ekspanzivnost in sploh kakovost vodstvenega delovanja.
- b) **Linijsko-štabno vodstveno strukturo z omejeno funkcionalnostjo** - za to podzvrst je značilno, da ima funkcionalni specialist v okviru nadrejenega organa pravico glede določenih vprašanj izdajati ukaze funkcionalnim specialistom v okviru podrejenih organov. Pri tem se linijski vodja sicer zaobide, vendar je predviden določen način obveščanja linijskega vodje o vseh tistih vprašanjih, ki so pomembna z vidika ohranjanja enotnosti vodenja. Ta podzvrst odpravlja problem ozkega grla v pretoku informacij.

➤ **Prednosti linijsko-štabne** zvrsti vodenja so predvsem v naslednjem:

1. S tem ko ohranja linijo kot hrbtnico hierarhije, ohranja linijsko-štabna zvrst tudi odlike linijske zvrsti, njene pomanjkljivosti pa ublaži tako, da strokovno (izvedensko) delo prenese na štab.
2. Pri linijsko-štabni zvrsti je mogoče vodstveno delo bolj natančno razdeliti, kot pri linijski zvrsti: delo, ki zahteva visoko strokovno znanje in mnogo razmišljanja, se prenese na funkcionalne specialiste, medtem ko ostane v rokah linijskega vodje, ki je s tem razbremenjen vseh podrobnosti, delo, ki zahteva dinamičnost, operativnost ipd.
3. Ker temeljijo odločitve na izvedenskih analizah strokovnjakov, je mogoče učinkovito izvajati tudi zapletene delovne naloge in se hitreje in natančneje (kot pri linijski zvrsti) prilagajati spremenjenim okoliščinam.
4. Linijsko-štabne zvrsti vodstvene strukture (v nasprotju s funkcionalno) ni posebno težko organizirati.

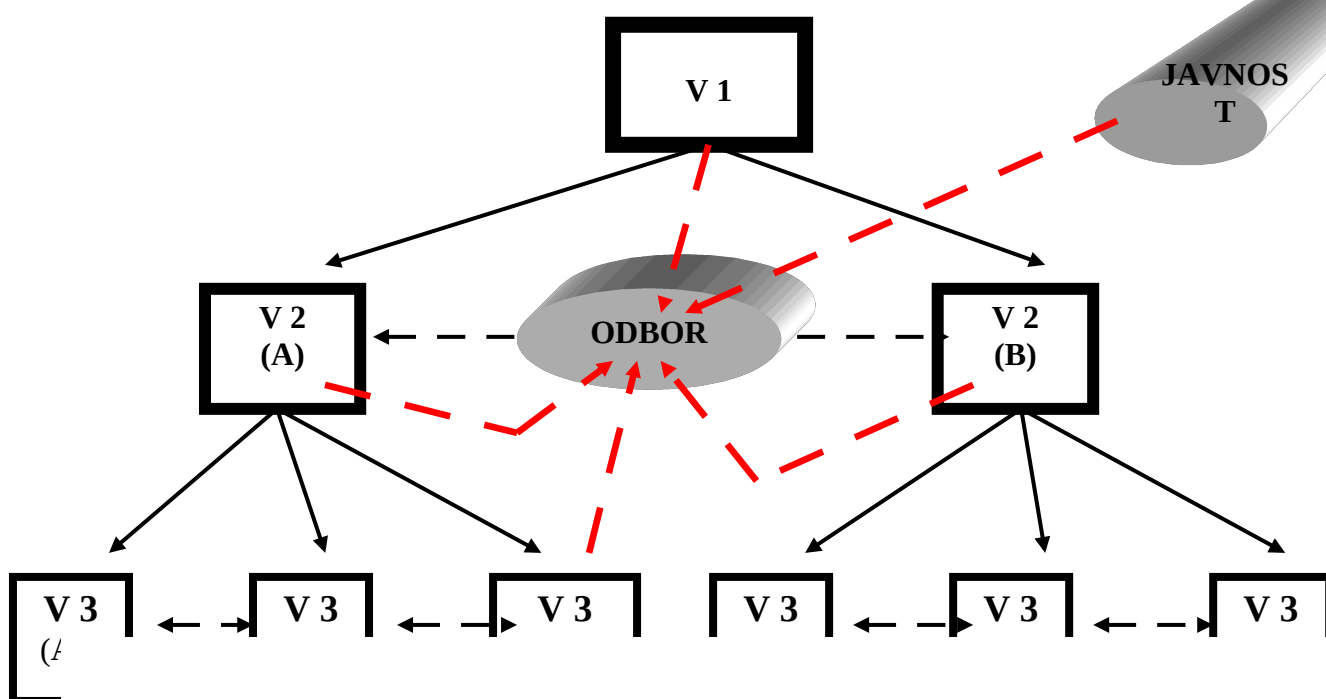
➤ **Slabosti** linijsko-štabne zvrsti vodenja so zlasti v naslednjem:

1. Zaradi odvisnosti od podrobnih izvedenskih analiz povzroča štabno-linijska zvrst vodenja velike stroške, pa tudi nekoliko počasnejše delovanje organizacije.
2. Nasplošno so tudi pri tej zvrsti vodstvene strukture odnosi med nosilci vodstvene funkcije precej zapleteni.

3. Pojavljajo se (lahko) težave v odnosih med nosilci linijskih in štabnih dolžnosti: ker je resnična oblast združena v rokah linijskega vodje, se štabno osebje pogosto čuti potisnjeno ob stran; linijski vodje pa pogosto menijo, da štabi ogrožajo njihovo oblast.

### 3.6.4 Odborovska (komitejska) zvrst vodenja

- Ta zvrst vodenja je (podobno kot linijsko-štabna) kombinacija, in sicer linijske zvrsti in odborov (komitejev). Zato je značilnost te zvrsti vodenja, da v linijsko organizacijo vodstvene funkcije uvršča enega ali več odborov.



- Odbor je običajno sestavljen iz linijskih vodij na isti hierarhični stopnji (lahko tudi z različnih hierarhičnih stopenj), pogosto pa so člani odbora tudi različni »zunanji« strokovnjaki. Merilo pri sestavi članstva odbora je, da so v odboru zbrani predvsem tisti, ki so za delovno področje odbora z vidika svojih delovnih nalog najbolj zainteresirani.

Pooblastila odborov so lahko različna, zato ločimo več podvrst te zvrsti vodenja:

- odbor ne obstaja kot stalni organ, ampak prihaja le do občasnih skupinskih sestankov, običajno predvsem zaradi posredovanja pomembnih obvestil vsem udeležencem;
  - odbor sicer obstaja kot stalni organ, vendar samo zaradi skupnega obveščanja članov, drugih pooblastil pa nima;
  - obstaja posvetovalni odbor, ki ima že širša pooblastila, saj obravnava vprašanja s svojega področja in predlaga rešitve, daje priporočila ipd., ki pa jih lahko člani odbora sprejmejo ali zavrnejo;
  - obstaja odbor za odločanje, ki ima pooblastilo, da v določenih mejah odloča o obravnavanih vprašanjih, tako so njegovi sklepi za člane odbora obvezujoči.
- **Prednosti odborovske (komitejske)** zvrsti vodenja so predvsem v naslednjem:
    1. V odbore je mogoče povezati vse ljudi, ki se ukvarjajo z istimi ali podobnimi problemi.
    2. Ker se lahko vsak član odbora podrobneje seznaní s pogledi in stališči drugih članov, so odbori zelo učinkovito sredstvo za koordinacijo interesov in na njih slonečih stališč in ocen v zvezi z reševanjem določenih problemov.
    3. Odborovska zvrst vodenja spodbuja sodelovanje in blaži spopade v organizaciji.
    4. Odbori so primerno sredstvo za: informiranje in inštruktažo, razvijanje novih idej, zbiranje kritik v zvezi z delovanjem organizacije ipd.
    5. Če odbori tudi odločajo, so takšne odločitve bolj brezosebne in zato velikokrat bolj objektivne kot (na primer) pri čisti linijski zvrsti vodenja ter bolj sprejemljive za osebe kot individualne odločitve posameznika.
    6. V primeru dobre organiziranosti dela odbora je mogoče priti do optimalne rešitve problema oziroma odločitve nasploh.

- **Slabosti odborovske (komitejske)** zvrsti vodenja so predvsem v naslednjem:
  1. Pri odborih je pogosto prisotna težnja, da bi se razširili – če pa so preobsežni, pa ne morejo učinkovito delovati. → Optimalno število članov odbora naj bi bilo med 6 in 11.

2. Za seje odborov se pogosto porabi precej časa in le počasi se pride do rezultatov.
3. Zaradi kolektivnega dela in kolektivne odgovornosti članov odbora je lahko ta zvrst vodenja sredstvo za izogibanje individualne odgovornosti.
4. Če so pooblastila odbora zelo omejena (kar je pogost primer), člani odbora ne kažejo velike iniciativnosti; če člani za delo v odboru niso zainteresirani, pa deluje odbor površno.
5. Elokventni in »agresivni« člani odbora lahko bistveno (bolj) vplivajo na sprejem odločitve.

### 3.7 STIL(I) VODENJA

- Ker se vodje med seboj razlikujejo tudi po učinkovitosti, se postavlja vprašanje, kakšen stil dela (vodenja) uporabljajo uspešni vodje.

Problematiki stilov vodenja se v strokovni literaturi posveča veliko pozornosti, zato ni mogoče podati celovitega pregleda vseh pogledov, rešitev in predlogov. V nadaljevanju bodo predmet obravnave samo glavni in sodobnejši stili vodenja.

- Stil običajno pomeni način, kako delamo neko stvar, izvajamo neko dejavnost. Na vodstvenem področju torej pomeni **stil (vodenja) način, kako vodilni uresničuje svojo vlogo oziroma izvaja svoje naloge, predvsem z vidika odnosa do podrejenih.**
- Na **izbiro** oziroma oblikovanje **stila vodenja** vodstvenega delavca (menedžerja) vpliva veliko število dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši štirje:

#### 1. Filozofija vodenja

V zvezi s filozofijo vodenja je pomembno dvoje:

- ◆ kako vodilni pojmuje delo in vodenje in
- ◆ kako pojmuje oziroma kakšno ima prepričanje o ljudeh.

Na primer: klasična organizacijska teorija je izhajala iz prepričanja, da so delavci načeloma leni, da se izogibajo delu in delajo le, če so v to prisiljeni in strogo nadzorovani. Od tod tudi stališče, da je avtorski stil vodenja nujen in najprimernejši. Po drugi strani pa teorija participacije pojmuje delavce kot načeloma aktivne, ki iščejo delo, so odgovorni itd.; zato zagovarja demokratični stil vodenja.

Od filozofije vodenja, ki jo zagovarja vodja, je torej odvisno, ali je vodja pripravljen sodelovati s podrejenimi ali pa je prepričan, da jim je treba samo sporočiti ukaze in jih kaznovati, če ukazov ne izpolnijo.

## 2. Situacija

Vodja mora svoj stil vodenja prilagoditi razmeram, v katerih opravlja svoje delo. Na podlagi tega spoznanja se je razvila situacijska teorija vodenja, ki poudarja ključni pomen situacije – t. j. notranjega in zunanjega okolja – za učinkovitost stila vodenja. Vpliv situacije na izbiro primernega stila vodenja se lepo pokaže v izrednih okoliščinah (npr. ob naravni nesreči).

## 3. Narava delovnih nalog

V zvezi z delovnimi nalogami je pomemben dejavnik, ki vpliva na izbiro stila vodenja, stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti delovnih nalog. → Pri repetitivnih opravilih je namreč primernejši in uspešnejši avtorski stil vodenja, pri kreativnih opravilih pa natančni nadzor ali vsako drugačno izražanje oblastnega položaja vodje praviloma povzroči znižanje učinkovitosti dela.

## 4. Značilnosti vodenih (podrejenih)

Ker vodstveni proces kot pomembno spremenljivko vključuje tudi vodene, je izbira primernega stila vodenja odvisna tudi od tega, kakšna so prepričanja, pričakovanja, vrednote, znanje, delovne navade ipd. vodenih.

Na primer: če zaposleni od vodje pričakujejo in sprejemajo, da je avtokrat, potem demokratičnega vodje ne bodo dobro sprejeli, in obratno, če hočejo sodelovati oziroma vplivati na sprejemanje odločitev – če torej pričakujejo demokratično vodenje – potem se bodo avtorskemu vodenju upirali.

- Na temelju kratke razlage pomena navedenih štirih dejavnikov je mogoče ugotoviti, da stil vodenja, ki bi bil najboljši in najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji - skratka, **stil vodenja, ki bi bil univerzalno učinkovit, ne obstaja.**

### 3.7.1 Klasifikacija stilov vodenja

#### a) Avtorski, demokratični in liberalni stil vodenja

- Z vidika **vpliva podrejenih na odločanje** ločimo tri stile vodenja:
  - ◆ en pol kontinuuma predstavlja **avtorski (avtoritarni)** stil vodenja, pri katerem v celoti odloča nadrejeni (pogosto tudi z uporabo prisile);
  - ◆ drugi pol kontinuuma predstavlja **demokratični** stil vodenja, pri katerem imajo podrejeni na odločanje velik vpliv → vodja je v veliki meri samo koordinator;

- ◆ omenjeni kontinuum pa se lahko raztegne tudi preko demokratičnega stila v **liberalni** (razpuščeni ali laissez-faire) stil vodenja, pri katerem je podrejenim dovoljeno, da delajo, kakor hočejo → formalnega vodje domala ni mogoče opaziti.

### **Avtokratski stil vodenja**

- Avtokratsko vodenje se izvaja po načelu: **“prepovedano je vse, kar ni izrecno dovoljeno”**.
- Za avtokratski stil vodenja je **značilno**, da:
  - vodja pri odločanju popolnoma dominira in ne upošteva mnenja okolja – če pa se že posvetuje s podrejenimi, je to zgolj formalnost;
  - vodja podrejenih ne obvešča o načrtih za prihodnost;
  - vodja zahteva od podrejenih disciplinirano in natančno izvrševanje delovnih nalog, in sicer prav na tak način, kot ga je sam določil;
  - podrejeni, ki so v odnosu ekonomske ali druge odvisnosti od vodje, ne upajo ugovarjati ali dajati predlogov za razrešitev konkretnih problemov.
- Kljub nespornemu dejstvu, da se avtokratski stil vodenja danes vse bolj umika demokratičnemu, ni upravičeno trditi, da je avtokratska metoda vodenja vedno negativna ← negativni odnos do avtokratskega stila vodenja v bistvu temelji na zlorabah tega stila vodenja v zgodovini (npr. v obliki t. i. Führerprinzipa).
- Uporabnost avtokratskega stila vodenja je treba danes presojati predvsem z vidika treh njegovih pozitivnih lastnosti: urejenosti, hitrosti in učinkovitosti.
- Verjetno bodo zmeraj obstajale razmere in področja dela, ko in kjer bo treba ukrepati hitro in odločno → v takšnih okoliščinah pa avtokratski stil vodenja pokaže svoje prednosti.

### **Demokratični stil vodenja**

- Demokratično vodenje se izvaja po načelu: **“dovoljeno je vse, kar ni izrecno prepovedano”**.
- Za demokratični stil vodenja je **značilno**, da:
  - med nadrejenim (vodjo) in njegovimi podrejenimi obstaja institucija dogovarjanja zaradi iskanja optimalne rešitve;

- vodja podrejene navaja k dajanju predlogov in izražanju mnenj, spodbuja iniciativnost podrejenih ipd.;
  - se vodja pred sprejemom odločitve posvetuje s sodelavci; ko stvar skupaj pretresejo, pa sam sprejme odločitev in tudi prevzame vso odgovornost za posledice odločitve;
  - skuša vodja ustvariti delovno ekipo (tim), v kateri deluje kot inspirator;
  - lahko vodja pristane tudi na to, da je le primus inter pares - zlasti, če ima zaradi svojih sposobnosti in izkušenj med podrejenimi visoko dejansko avtoriteto.
- Demokratični stil vodenja se potemtakem v prvi vrsti opira na prepričevanje in sodelovanje in šele sekundarno (in po potrebi) na prisiljevanje.
  - Prednosti demokratičnega stila vodenja teoretiki močno poudarjajo; in dejansko njegovo bistvo najbolj ustreza naravi vodstvene dejavnosti.
  - V zvezi z uporabo demokratičnega stila vodenja pa se je treba zavedati tudi nevarnosti, da se lahko pozitivno v njem izrodi (npr. zaradi familjarnosti med predstojnikom in podrejenimi).

### **Liberalni stil vodenja**

- Pri liberalnem stilu vodenja poteka vodenje v skladu z liberalistično maksimo: "*laissez faire, laissez passer*".
- Za liberalni stil vodenja je **značilno**:
  - izhodiščno stališče, naj se vodja čim manj vtika v delo podrejenih;
  - vodja prenese na podrejene samo delovno nalogo, nato pa jim da pri reševanju problemov in pri izbiri načina za izvedbo naloge proste roke;
  - da so podrejeni resnično svobodni, vendar tudi prepuščeni sami sebi, saj je vse odvisno od njihove sposobnosti in zavesti;
  - da vodja ne spodbuja iniciativnosti podrejenih in povsem opusti svojo pedagoško vlogo;
  - da je vloga vodje omejena na koordiniranje in razmeroma blag pritisk, ko stvari slabo tečejo.
- Liberalni stil vodenja nekateri ostro kritizirajo, češ da ima namesto delovnega tima za posledico skupek neorganiziranih posameznikov.



Ni nujno, da slabosti liberalnega stila vedno pridejo do izraza. → obstajajo organizacije, kjer so zaradi narave dela, kvalifikacijske strukture zaposlenih ipd. ugodna tla za uporabo liberalnega stila vodenja (npr. univerzitetne in znanstveno-raziskovalne ustanove, zdravstveni, kulturni ipd. zavodi).

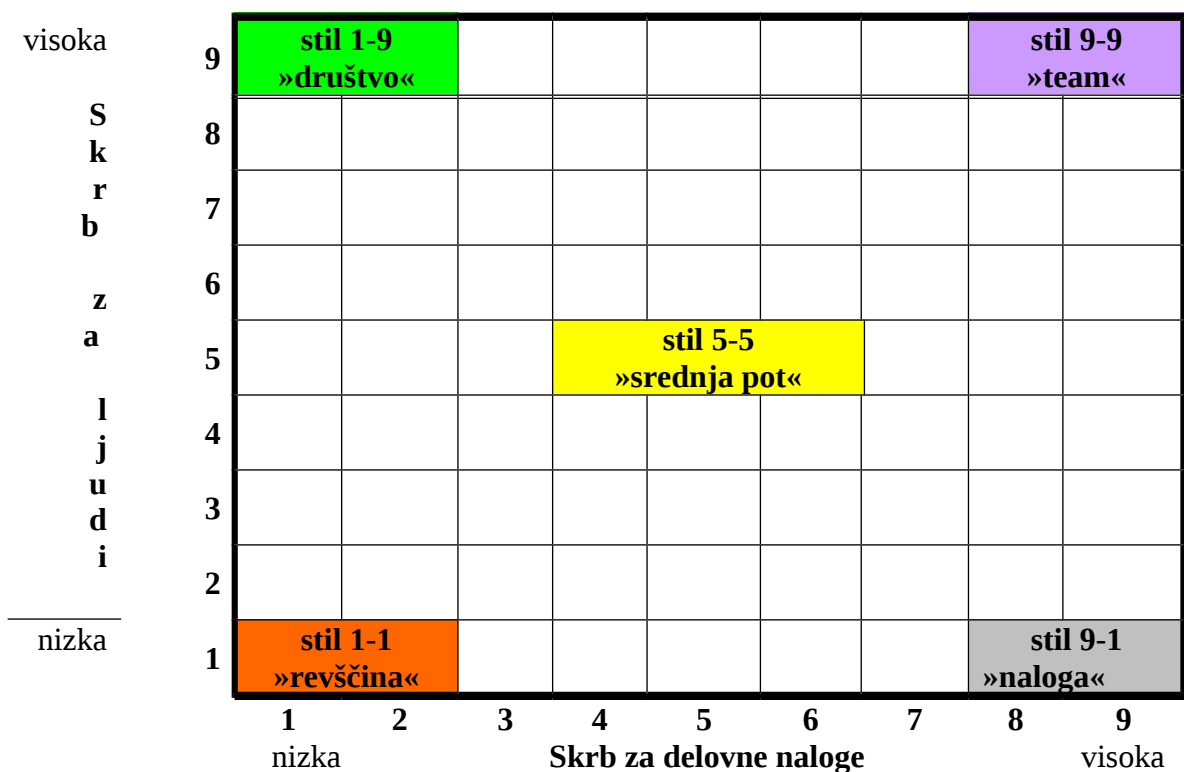
## b) Vodenje, usmerjeno na ljudi oziroma na delovne naloge

- Zgodnji pristopi k raziskovanju uspešnosti vodij so uspešnost vodje povezovali zlasti z osebnostjo oziroma lastnostmi vodje (npr. inteligentnostjo, energičnostjo, komunikativnostjo, inventivnostjo ipd.). Vendar so kasnejše raziskave pokazale, da je povezava med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo razmeroma ohlapna in da lastnosti in še to le nekatere – rahlo vplivajo na uspešnost vodenja. Zato so raziskave preusmerili bolj na vprašanje, kaj vodja počne oziroma, v kaj je usmerjeno njegovo delo – torej na vprašanje stila vodenja. → V zvezi s tem je več neodvisnih raziskovalnih smeri odkrilo dva temeljna koncepta (stila) vodenja:
  - ◆ vodenje, usmerjeno predvsem na **delovne naloge** in
  - ◆ vodenje, usmerjeno predvsem na **ljudi**.
- Za vodenje, usmerjeno na delovne naloge, je značilno:
  - podrobno strukturiranje skupne naloge in natančna opredelitev delovnih nalog;
  - oblikovanje smotrne delitve dela v skupini;
  - oblikovanje komunikacijske strukture v skupini;
  - usmerjanje procesov odločanja v skupini;
  - sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti;
  - uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor nad njihovim izvajanjem.
- Za vodenje, usmerjeno na ljudi, je značilno:
  - oblikovanje odprtega komuniciranja v skupini;
  - krepitev občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture;
  - oblikovanja skupine kot tima;
  - usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju;
  - krepitev osebnega zadovoljstva posameznika z delom.
- Opisana dva koncepta ali stila vodenja je v ZDA odkrilo in raziskovalo več neodvisnih raziskav, pri čemer pa so posamezne raziskave prišle do različnih ugotovitev glede povezanosti obeh konceptov:
  - a) raziskava, ki so jo sredi 40. let izvajali na Ohio State University, je oba koncepta obravnavala kot neodvisna. Zato je postavila trditev, da lahko vodja različno intenzivno uporablja **en in drugi** koncept (stil) vodenja.

- b) Raziskava, ki so jo konec 40. let izvajali na Univerzi v Michiganu, je obnašanje vodij opredelila s kontinuumom, katerega ena skrajnost je usmerjenost na ljudi, druga pa usmerjenost na delovne naloge. V nasprotju z ohijsko raziskavo je zastopala prepričanje, da **bolj** je vodja usmerjen na ljudi, **manj** je usmerjen na delovne naloge in obratno.
- c) Tudi raziskave na Harwardski univerzi so pripeljale do ugotovitve, da obstajata dva tipa vodij – vodja, usmerjen na delovne naloge in vodja, usmerjen na odnose med ljudmi. Toda v nasprotju s prej omenjenima raziskavama je trdila, da lahko vodja pripada **enemu ali drugemu** tipu, nikakor pa ne obema.
- Na temelju ugotovitev omenjenih raziskav sta **Jane Blake** in **Robert Mouton** izdelala **koncept vodstvene mreže**, pri čemer sta zastopala stališče (enako kot ohijska raziskava), da lahko vodja različno intenzivno hkrati uporablja prvi in drugi koncept (stil) vodenja.

Abscisa v vodstveni mreži pomeni usmerjenost na delovne naloge, ordinata pa usmerjenost na ljudi. Za intenzivnost uporabe vsake variable sta avtorja uporabila devetstopenjsko lestvico. Na ta način je teoretično možno, da nastane 81 različnih (kombinacij) stilov vodenja, vendar sta avtorja kot pomembnih izločila pet stilov:

- naloga (task) - ima oceno 9-1, kar pomeni, da je vodja izrazito usmerjen le na delovne naloge;
- društvo (country club) - ima oceno 1-9, kar pomeni, da je vodja izrazito usmerjen le na ljudi;
- revščina (impoverished) - ima oceno 1-1, kar pomeni, da se vodja malo zanima tako za ljudi kot za delovne naloge;
- tim - ima oceno 9-9, kar pomeni, da se vodja zelo zanima tako za ljudi kot za delovne naloge;
- srednja pot - ima oceno 5-5, kar pomeni uravnoteženo usmerjenost vodje tako na ljudi kot na delovne naloge.



Slika 12: vodstvena mreža

### c) Situacijska teorija vodenja in stili vodenja po W. Reddinu

- Za situacijsko teorijo vodenja je nasploh značilno, da poudarja pomen oziroma odvisnost stila vodenja od situacije. Njena teoretična podlaga je spoznanje, da vodstveni stil, ki bi bil primeren in najboljši za vse situacije, ne obstaja.
- Da je učinkovitost stila vodenja odvisna od razmer, je centralna ugotovitev **Reddinove teorije**. Reddin meni, da uspešni vodje nimajo kakšnih posebnih osebnih lastnosti, ki jih neuspešni vodje nimajo, ampak gre za to, kaj v dani situaciji kdo naredi.

Reddinova teorija temelji na izsledkih številnih predhodnih raziskav, ki so se ukvarjale z dvema glavnima konceptoma (stiloma) vodenja – usmerjenostjo na ljudi in usmerjenostjo na delovne naloge. Po Reddinovem mnenju je pri vsakem vodji en in drug koncept (stil) prisoten sočasno, vendar različno intenzivno, tako da lahko razlikujemo štiri temeljne stile vodenja:

1. **Združevalni stil** (integrated; “team” / 9 – 9) → glavne značilnosti tega stila vodenja so:

- vodja je močno usmerjen tako na ljudi (odnose) kot na delovne naloge;
- vodja je pristaš timskega dela;
- vodja se v veliki meri enači s svojimi podrejenimi, ker ga ne motijo položajne razlike;
- vodja ne duši sporov, temveč raziskuje in odpravlja njihove vzroke;
- vodja svoje podrejene nadzoruje na podlagi skupno postavljenih idealov;
- vodja za napake ne kaznuje, ampak si prizadeva doseči, da se ljudje na napakah učijo;
- vodja podrejene za večje napake kaznuje tako, da jim zbudi občutek izgube samospoštovanja;
- vodja se boji, da bi postali drugi z njim nezadovoljni.

⇒ Združevalni stil vodenja je primeren za vodenje ljudi, ki morajo med seboj sodelovati, manj primeren pa je za vodenje ljudi, ki opravljajo rutinska dela.

2. **Zadržani stil** (separated; “revščina” / 1 – 1) → glavne značilnosti tega stila vodenja so:

- vodja uporablja obe usmeritvi (t. j. usmerjenost na naloge oziroma na ljudi) v zelo skromnem obsegu;
- vodja močno upošteva tradicijo;
- vodja je slabo komunikativen – raje piše kot govori;
- vodja se istoveti predvsem z organizacijo in njenim tehničnim sistemom;
- vodja vidi v svojih podrejenih bolj prvine delovnega sistema kot ljudi;
- vodja urejanja medčloveških odnosov ne šteje za pomembno sestavino svojega dela;
- vodja skrbi predvsem za to, da popravlja napake podrejenih;
- vodja verjame v moč predpisanih pravil in postopkov – je “suženj pravil”;
- vodja svoje podrejene ocenjuje predvsem po tem, kako se držijo pravil in postopkov;
- vodja se nasploh sporov izogiba, pri reševanju sporov pa upošteva samo pravila;
- vodja podrejene kaznuje tako, da jim odvzame pristojnosti;
- vodja se boji, da bi bil odvisen od mnenja drugih.

⇒ Zadržani stil vodenja je primeren predvsem za vodenje ljudi, ki opravljajo administrativno-tehnične, računovodske, statistične, konstruktorske ipd. naloge.

3. **Zavzeti (socialno usmerjeni) stil** (related; “društvo” / 9 – 1) → glavne značilnosti tega stila vodenja so:

- vodja pojmuje organizacijo kot socialni sistem, zato zelo ceni ljudi, podcenjuje pa organizacijo kot tako;
- vodja je močno usmerjen na medosebne odnose, manj pa na delovne naloge – je pravi “izvedenec” za medčloveške odnose;
- vodja je v odnosih s podrejenimi odprt, uživa v dolgih razgovorih, ker želi spoznati ljudi, s katerimi sodeluje;
- vodja skuša blažiti spore, kolikor je to mogoče;
- podrejeni vodjo upoštevajo in z njim radi sodelujejo, ker jim spregleda napake in gladi navzkrižja s prijaznostjo, vendar pri njem pogrešajo njegovo usmerjanje;
- vodja svoje podrejene običajno kaznuje tako, da se za njih več ne zanima;
- vodja je sentimentalen in se boji, da ga bodo drugi zavrgli.

⇒ Zavzeti stil vodenja je primeren zlasti pri vodenju visoko strokovnih delavcev, kjer vsak delavec sam najbolje pozna svoje delo (npr. na znanstveno-raziskovalnem področju).

4. **Prizadevni stil** (dedicated; “naloga” / 1 – 9 ) → glavne značilnosti tega stila vodenja so:

- vodja je močno usmerjen na delovne naloge, zelo malo pa na medosebne odnose;
- vodja pri komuniciranju pozablja, da so tudi drugi ljudje človeška bitja;
- vodja je v odnosih do podrejenih gospodovalen;
- vodja se istoveti s tehničnim sistemom organizacije in z nadrejenimi;
- vodja močneje poudarja zahteve organizacije kot potrebe ljudi;
- vodja skuša spore zadušiti s pritiskom;
- vodja največji pomen pripisuje nagrajevanju, kaznovanje pa smatra za najboljši način preprečevanja napak;
- vodja daje svojim podrejenim samo najnujnejše informacije;
- vodja svoje sodelavce rad sumniči, da se izogibajo delu;
- vodja se najbolj boji, da bi izgubil svoj vpliv.

⇒ Prizadevni stil vodenja je primeren za vodstvena delovna mesta, kjer je treba dajati veliko navodil in mesta, ki zahtevajo veliko moči; neprimeren pa je za vodstvena mesta, kjer je malo moči in vodja ne more ukazovati drugim.

## d) Transakcijsko in transformacijsko vodenje

- V sodobnejši literaturi zasledimo tudi razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem.
- **Transakcijsko vodenje** temelji na nekakšnem “trgovanju” med delavcem in vodjo → gre za materialne, socialne ali kadrovske ugodnosti, ki jih dobi delavec, če dobro dela. Transakcijski vodja zato deluje na podlagi:
  - nagrajevanja → vodja se pogaja o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate, daje priznanja za dosežke;
  - aktivnega vodenja → vodja spremlja dogajanje in išče deviacije od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
  - pasivnega vodenja → vodja intervenira le, če standardi niso doseženi;
  - vodenja brez vajeti (laissez-faire) → vodja se odpoveduje odgovornosti in se izogiba odločanju.
- Po drugi strani pa **transformacijsko vodenje** pomeni prizadevanje vodje, da bi razširil interese zaposlenih, razviti pri njih dovezetnost za namene in poslanstvo organizacije, da bi svoje interese podredil koristim skupine ipd. Transformacijski vodja tako deluje na podlagi:
  - karizme → vodja predstavi vizijo in smisel poslanstva, pri podrejenih izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
  - inspiracije → vodja navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za osredotočenje prizadevanj, pomembne namene izraža na enostaven način;
  - intelektualne stimulacije → vodja razvija pri podrejenih inteligentnost, racionalnost in sistematičnost pri reševanju problemov;
  - upoštevanja posameznika → vodja kaže osebno zanimanje za posameznika, vsakega zaposlenega obravnava kot individuum, podreje usposablja, jim svetuje ipd.
- Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, **da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski**. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, so praviloma bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Vendar tudi transformacijsko vodenje ni zdravilo za vse.

Organizacije, ki delajo v stabilnem okolju, s stabilno delovno silo in tehnologijo ter proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklusom, so lahko uspešne tudi ob uporabi transakcijskega vodenja.

Nasprotno pa tiste organizacije, ki delajo v turbulentnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastari, izdelujejo proizvode s kratkim življenjskim ciklusom ipd., potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje. Le-to zaposlene pripravi, da so bolj motivirani, delajo z večjim veseljem, so bolj prizadevni in dosegajo večje rezultate.

### 3.8 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI IN ZNANJA USPEŠNIH VODIJ (MENEDŽERJEV)

#### 3.8.1 Osebnostne značilnosti uspešnih vodij (menedžerjev)

➤ Enega od zelo obsežnih naporov, da bi odkril **ključne lastnosti uspešnega vodje** (menedžerja), je opravil **Ralph Stodgill**. Kljub splošni ugotovitvi, da obstaja med avtorji zelo nizka stopnja soglasja o tem, katere lastnosti so ključne, je Stodgill med posameznimi avtorji vendarle našel nekaj stičnih točk. Tako so se kot najbolj stabilne pokazale naslednje lastnosti:

- ◆ sposobnost (inteligentnost, verbalna sposobnost, sposobnost presojanja),
- ◆ znanje (dosežki),
- ◆ odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, prodornost, samozaupanje, želja po uspehu),
- ◆ participacija (aktivnost, sociabilnost, prilagodljivost, smisel za humor) in
- ◆ status (socioekonomski položaj, popularnost).

Z rezultati te raziskave se je dokončno uveljavilo spoznanje, da se je mogoče vodenja (menedžmenta) v veliki meri naučiti in da so lahko pri tem prirojene lastnosti človeku samo v pomoč. Dokončno je bilo torej preseženo prepričanje, da so lahko vodje (menedžerji) le tisti, ki so za to rojeni.

➤ Kaj **vodeni pričakuje od svojega vodje**, pa sta v drugi polovici 80. let empirično raziskovala **James Kouzes** in **Barry Posner**. Med številnimi lastnostmi, ki so jih navedli anketiranci, so dobile več kot 50 odstotkov odgovorov naslednje štiri lastnosti:

#### 1. **Poštenost**

Ta lastnost je bila absolutno na prvem mestu, saj jo je navedlo 83 odstotkov vprašanih, pomeni pa predvsem naslednje:

- ali vodja naredi, kar obljubi;
- ali se dejanja vodje skladajo z njegovimi besedami;
- ali ima vodja stališče o pomembnih zadevah;
- ali vodja zaupa drugim (v druge).

## 2. Sposobnost

To lastnost je navedlo 67 odstotkov vprašanih. Gre za to, da morajo biti vodeni prepričani, da vodja ve, kaj dela. Pri sposobnosti ne gre samo za znanje s področja temeljne dejavnosti organizacije, čeprav podrejeni od vodje pričakujejo, da bo kaj vedel tudi o tem. Zelo pomembna sestavina sposobnosti je tudi usposobljenost za vodenje – t.j., da je vodja sposoben vodene navdihniti, jih napeljati k aktivnosti, jih usposobiti za delo itd.

## 3. Usmerjenost v prihodnost

Ta lastnost pomeni, da mora imeti vodja občutek za razvojno usmeritev organizacije, imeti mora vizijo, zamisel ipd. Gre za sposobnost vodje, da izbere ali postavi razvojno usmeritev organizacije za nekoliko daljšo prihodnost, kajti vodeni hočejo vedeti, kakšna je perspektiva organizacije ne le za pol leta, ampak tudi za nekaj let vnaprej.

## 4. Inspirativnost

Gre za sposobnost vodje, da pri podrejenih zbudi iniciativnost, entuziazem, energijo ipd. Ni dovolj, da ima vodja samo vizijo, ampak mora biti hkrati sposoben to vizijo posredovati podrejenim na tak način, da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo.

Svojo razpravo o lastnostih, ki jih vodeni pričakuje od svojega vodje (nadrejenega), Kouzes in Posner strneta v ugotovitev, da gre pravzaprav za eno samo lastnost: **prepričljivost vodje**.

- V zvezi z lastnostmi vodij (menedžerjev) je zanimiva še ena ugotovitev: vodja (menedžer) se lahko spretnosti, ki so potrebne pri vodenju, nedvomno v veliki meri nauči (npr. kako učinkovito voditi seje, kako urejati odnose med nadrejenimi in podrejenimi, kako postaviti sistem napredovanja ipd.). Nečesa pa se ni mogoče naučiti – t. j., kako biti **osebnost**. **Osebnost je treba postati**.
- Z raziskavami lastnosti vodij so povezane tudi raziskave o **motivaciji za vodenje**. Med najpogosteje navajane študije s tega področja sodijo študije, katerih avtor je **D.C. McClelland** s sodelavci.

McClelland je s svojimi raziskavami odkril tri prevladujoče motive vodilnih za vodenje:

1. potrebo po moči, pri čemer je šlo za potrebo po socializirani moči – t. j. potrebo po moči v korist organizacije, ne pa v osebno korist;
2. potrebo po dosežkih;
3. potrebo po povezovanju.



- Drug ameriški avtor, ki je raziskoval vprašanje motivacije za vodenje - **J. B. Miner** - pa je odkril, da imajo na vodilne motivacijski učinek naslednji dejavniki:
  1. ugodno mnenje o oblasti,
  2. želja po tekmovanju,
  3. želja po uspešnosti,
  4. želja po izražanju moči in usmerjanju drugih,
  5. želja biti izpostavljen in v središču pozornosti.

Na temelju 20-letnega raziskovanja je Miner tudi izpeljal temeljni sklep, da je za človeka, ki je motiviran za vodenje, bolj verjetno, da bo postal uspešni vodja.

### 3.8.2 Znanja uspešnih vodij (menedžerjev)

#### a) Temeljni problemi na področju vodenja (menedžmenta)

- Katera znanja mora imeti nosilec vodstvene funkcije, ni mogoče natančno predpisati, na splošno pa se ocenjuje, da mora vodja (menedžer) posedovati tista znanja, ki mu omogočajo reševanje temeljnih problemov, ki se pojavljajo v zvezi z opravljanjem vodstvene dejavnosti. Ti problemi pa so strokovne, organizacijske in socialne narave.

#### Strokovni problemi

- Sprejem vsake odločitve je povezan s strokovnostjo. V zvezi s strokovnostjo se pri vodenju z vidika nosilca vodstvene funkcije v glavnem pojavljajo naslednji problemi:
  - a) Vodja je svojim podrejenim dolžan pri njihovem delu nuditi strokovno pomoč, toda ta njegova obveznost je običajno v razkoraku s časom, ki ga lahko nameni za njeno uresničevanje, glede na to, da mora reševati tudi številne druge probleme.
  - b) Vsaka stroka se razvija, prihaja do novih in novih odkritij. S tem se postavlja pred vodjo težko rešljiv problem, kako spremljati hiter razvoj matične stroke (in k njemu morebiti celo prispevati) in hkrati reševati tudi druge probleme v zvezi z vodenjem.
  - c) Svojevrstni problem pa je tudi dejstvo, da je lahko nekdo odličen strokovnjak, nima pa sposobnosti za vodjo.

#### Organizacijski problemi

- Določena odločitev je lahko s strokovnega vidika popolnoma pravilna, vendar je z organizacijskega vidika neuresničljiva. To pomeni, da postavljajo organizacijske zahteve strokovnim rešitvam pogoje in omejitve. Glavni problemi organizacijske narave na področju vodenja so naslednji:

- a) Zagotovitev optimalne organizacijske strukture – je eden od najtežjih problemov na področju vodenja nasploh, njegova rešitev pa se odraža v skladnem razmerju med vsemi elementi organizacije. Z razvojem znanosti in tehnike postaja reševanje tega organizacijskega problema vse težja naloga, kajti ta razvoj prinaša vse natančnejšo delitev dela in s tem nastajanje vedno novih elementov organizacijske strukture.
- b) Predvidevanje prihodnosti – od vodje se zahteva, da svojim podrejenim predoči stanje, v katerem se bo nahajala organizacija v bližnji ali bolj oddaljeni prihodnosti, seveda oprto na dokaze, ne pa na golo prerokovanje.
- c) Zapletenost vodstvenega delovanja - organizacijski problemi so istovrstni (homogeni) samo na najnižji vodstveni ravni, pa še tukaj je istovrstnost samo navidezna, kajti prave istovrstnosti v vodstveni praksi vodenja ni. Za višje ravni vodenja pa je nasploh značilna raznovrstnost in mnogostranskost organizacijskih problemov. S pojavom samo enega novega elementa pri reševanju kateregakoli organizacijskega problema se zapletenost vodstvenega delovanja poveča v geometrijskem zaporedju.
- d) Uporaba ustreznih metod dela – zaradi velikega števila nalog mora vodja uporabljati različne pristope, zato pa mora poznati različne organizacijske tehnike (metode). Izbira ustrezne metode dela pomembno vpliva na kakovost odločanja in možnost spremljanja uresničevanja nalog in interveniranja po potrebi.
- e) Stalno izgrajevanje informacijskega sistema – ker je v sodobnih razmerah vodja pod udarom velike količine informacij, zahteva uspešno komuniciranje na vseh ravneh in v vseh dimenzijah stalno izgrajevanje informacijskega sistema.
- f) Hiter razvoj tehničnih sredstev za potrebe vodenja oziroma spremljanje tega razvoja.

### **Socialni (človeški) problemi**

- Skladno s spoznanjem, da je za obstoj in uspešno delovanje organizacije odločilen človeški dejavnik, se danes urejanje medčloveških odnosov smatra za eno od najpomembnejših nalog na področju vodenja. Človeški problemi v organizaciji imajo svojo dinamiko, na splošno pa se pojavljajo sočasno z drugimi problemi. Zato ni sprejemljivo stališče, da je mogoče človeške probleme rešiti enkrat za dalj časa vnaprej.
- V organizaciji se socialni problemi pojavljajo bodisi kot problemi v medčloveških odnosih bodisi kot osebni problemi pripadnikov organizacije:
  - a) Medčloveški (socialni) odnosi so eden izmed temeljnih stebrov uspešnosti organizacije. → Neka naloga je lahko na primer odlično načrtovana in organizacijsko zastavljena, toda njeno uresničitev lahko ogrozijo slabi medčloveški odnosi.

- b) Vsak človek ima poleg tistih problemov, ki so povezani z drugimi pripadniki organizacije, tudi svoje osebne probleme, kamor sodijo na primer šolanje, napredovanje, reševanje družinskih problemov, stanovanjski in zdravstveni problemi ipd. Čeprav sodijo ti problemi večinoma v zasebni svet pripadnika organizacije, so z vidika vodje tudi ti problemi praviloma uradni problemi.

## b) Vrste znanj uspešnih vodij (menedžerjev)

- Izhajajoč iz predhodno opisane zveze med temeljnimi problemi sodobnega vodenja in znanji nosilca vodstvene funkcije, lahko ugotovimo, da mora sodobni vodja posedovati in uporabljati tri vrste znanj:
1. **strokovna (tehnična) znanja** – tj. znanja iz stroke oziroma temeljne dejavnosti organizacije;
  2. **organizacijska (konceptualna) znanja** – gre za umsko sposobnost usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti;
  3. **znanja o človeku in medčloveških odnosih** – tj. znanje, potrebno za delo z ljudmi, za razumevanje, motiviranje posameznikov in skupin, komuniciranje z njimi ipd.
- Danes vse več avtorjev meni, da se razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodja, razlikuje glede na raven vodenja. V zvezi z **zastopanostjo različnih vrst znanj** na posameznih vodstvenih ravneh – nižjih, srednjih in visokih – lahko na splošno ugotovimo:
- ◆ da so tehnična znanja najpomembnejša na nižjih vodstvenih ravneh;
  - ◆ da so tudi znanja o delu s posamezniki in skupinami na splošno pomembnejša za vodilne na nižjih vodstvenih ravneh in
  - ◆ da se pomen organizacijskih (konceptualnih) znanj povečuje z dvigovanjem vodstvene ravni in je največji na najvišji ravni.
- Primerna kombinacija navedenih treh vrst znanj pa ni odvisna samo od ravni vodenja, ampak tudi od narave dela, stopnje razvitosti delovnega okolja ter razvojnega obdobja organizacije. → Tako so na primer na začetku delovanja organizacije z vodstvenega vidika najpomembnejša strokovna znanja, saj je večina začetnih problemov strokovne narave. Ko postaja organizacija večja in bolj zapletena in ko so tehnični problemi v glavnem rešeni, pa postanejo pomembnejša konceptualna znanja in znanja s področja medosebnih odnosov.

\*\*\*

## Deviantnost v obnašanju vodij (menedžerjev)

- V strokovni literaturi je nekaj pozornosti deležen tudi problem deviantnega obnašanja vodilnih. Gre za raznovrstno vedenje vodilnih, ki organizaciji povzroča škodo, njegove glavne **pojavnne oblike** pa so naslednje:
  - vdajanje alkoholu, mamilom ipd.;
  - moralna deviantnost (npr. diskriminacija starejših, žensk, zanemarjanje ekologije itd.);
  - makiavelizem – t.j. manipuliranje s sodelavci, cinizem do potreb in interesov zaposlenih;
  - zasebništvo – t.j. zloraba položja za osebne koristi in opravljanje osebnih opravkov med delavnim časom;
  - domišljavost – t.j. ocena vodilnega, da je bolj sposoben in vpliven kot drugi;
  - patološka lažnivost – t.j. uporaba laži kot opravičila za neuresničena ali neuspešna dejanja, postopno zapletanje v “sistem laži”, ki ga ni mogoče več kontrolirati;
  - hazarderstvo;
  - pretiran asketizem na škodo sodelavcev.
  
- Navedene oblike deviacije so lahko posledica pritiskov, ki jih doživlja posameznik v organizaciji, stresov v zasebnem življenju, prevelikega vdajanja negativnim čustvom (razočaranju, žalosti ipd.), življenjskih kriz ipd.
  
- Če posameznik ne ukrepa primerno in pravočasno, lahko te deviacije zapečatijo njegovo delovno kariero, organizaciji pa povzročijo veliko moralno in materialno škodo. Slednja se lahko izraža v naslednjih oblikah:
  - finančnih stroškov in izgubah,
  - neučinkovitosti odločanja,
  - blokadi novih idej,
  - eroziji delovne morale,
  - odhodu najboljših delavcev iz organizacije,
  - napačni alokaciji virov,
  - razvoju neprimernih vrednot med pripadniki organizacije ipd.

## 4.0 VOJAŠKO VODENJE – POVELJEVANJE

### 4.1 VOJAŠKA ORGANIZACIJA KOT POSEBNI DRUŽBENI SISTEM

- 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).

- Vojaška organizacija je (običajno) ne samo ena največjih, ampak tudi najbolj kompleksnih organizacij v družbi. Kot taka je **podsystem** velikega družbenega sistema, in sicer ne glede na to, da vsebuje tudi nekatere elemente, ki so tipični za odnos človek-tehnika, in ima zato tudi nekatera obeležja tehničnega sistema. Vojaška organizacija pripada velikemu družbenemu sistemu v glavnem iz naslednjih razlogov:
  1. najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije, zlasti pa upravljalno-vodstvenega procesa in procesa odločanja v njej (tu ga sploh ni mogoče v celoti zamenjati!), je človek;
  2. vojaška organizacija ima obeležje družbenega sistema tudi zaradi pomena in značilnosti medosebnih odnosov v njej;
  3. cilji vojaške organizacije izhajajo iz ciljev globalnega družbenega sistema, ki jih tudi določa.
  
- Čeprav ima vojaška organizacija vsa bistvena obeležja družbenega sistema, ima tudi svoje posebnosti. Le-te je treba upoštevati, ko razpravljamo o njeni strukturi in delovanju, zlasti pa o njenem upravljanju in vodenju. **Posebnosti vojaške organizacije** kot sistema je mogoče strniti takole:
  1. **Vojaška organizacija deluje v najbolj neugodnih razmerah** – t.j. v razmerah izvajanja oboroženega boja - kar ima za posledico visoko stopnjo negotovosti dogajanja, nepričakovane vplive iz okolja, zlasti tiste, ki so povezani z delovanjem nasprotnika.
  2. Zaradi spopada in medsebojne negacije lastnih in nasprotnikovih prizadevanj se **stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli.**
  3. **Učinkovitost delovanja vojaške organizacije je zelo težko ugotoviti**, kajti rezultati njenega delovanja so v glavnem nemerljivi.
  4. **Vojaška organizacija deluje z dvojnimi namenom:**

- a) zaradi odvrčanja potencialnega agresorja in
- b) uspešnega izvajanja oboroženega boja.

Pri tem pa je upravičenost obstoja vojaške organizacije zaradi obeh namenov težko preveriti, če in dokler ne pride do sovražnosti in s tem izvajanja temeljne dejavnosti vojaške organizacije.

5. **Delovanje vojaške organizacije** je veliko bolj kot pri kateremkoli drugem družbenem sistemu **odvisno od človeka**.
6. Vojaški organizaciji sta lastni **dve bistveno različni stanji** in dve obliki organiziranosti:
  - a) mirnodobno(-a) in
  - b) vojno(-a), pri čemer mora biti prvo(-a) v funkciji drugega(-e).
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.

#### **4.2 POJEM, VSEBINA IN ZNAČILNOSTI VODENJA VOJAŠKE ORGANIZACIJE – VOJAŠKEGA VODENJA**

- Namen upravljanja in vodenja kateregakoli sistema je povečati stopnjo njegove organiziranosti zaradi lažjega uresničevanja ciljev sistema. Ker se "na področju upravljanja ... zmeraj borimo proti težnji narave, da degradira tisto, kar je organizirano, in da uniči tisto, kar ima smisel" (N. Viner), je bistvo upravljalno-vodstvene dejavnosti v upiranju kaosu in dezorganiziranosti sistema. Zaradi tega tako družbeni (tudi vojaški) kot tudi tehnični sistemi ne morejo obstajati in delovati brez upravljalno-vodstvene dejavnosti.
- Na temelju zgornje ugotovitve je mogoče reči, da je bistvo vodenja vojaške organizacije stalno zavestno in aktivno delovanje na to organizacijo z namenom doseči čim višjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov (podsistemov) zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja vojaške organizacije.

Tisto, kar velja za sisteme nasploh, velja torej tudi za vojaško organizacijo – t.j., da se z vodenjem aktivno vpliva na sistem, da bi le-ta prišel v stabilno ali, če je mogoče, optimalno stanje. → Z vodenjem je treba zagotoviti, da vojaška organizacija nenehno prehaja iz enega v drugo, bolj kakovostno stanje, oziroma, da iz obstoječega preide v novo stanje, ki bo v razmerah izvajanja oboroženega boja zanjo ugodnejše.

- Izkušnje kažejo, da je bojna učinkovitost vojaške organizacije v veliki meri odvisna od učinkovitosti njenega upravljanja in vodenja, zato je sistem upravljanja in vodenja vojaške organizacije najpomembnejši podsistem te organizacije.
- **Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa.** To je stalni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate.

Glavni problem na področju vodenja vojaške organizacije je, na kakšen način uporabiti razpoložljive sile in sredstva na določenem prostoru (ali kakšen prostor izbrati) in v določenem času (ali kateri čas izbrati), da bo izvajanje oboroženega boja prineslo zelene rezultate.

- Temeljne **značilnosti vojaškega vodenja** opredeljujejo zlasti naslednji dejavniki:
  1. temeljne značilnosti družbenega sistema, kajti vojaško organiziranje in procesi v zvezi z njim zmeraj potekajo v konkretnih družbeno-političnih in ekonomskih razmerah;
  2. način vojaškega organiziranja določene družbe in struktura vojaške organizacije kot celote;
  3. predviden način izvajanja oboroženega boja in razmere, v katerih se bo le-ta izvajal (vojaška ali obrambna doktrina);
  4. raven tehnološko-tehnične opremljenosti vojaških enot ter
  5. splošna in strokovna usposobljenost ljudi – pripadnikov vojaške organizacije (enot).

Glede na to, da deluje vojaška organizacija tako v miru kot v vojni, je treba poudariti, da vodenje vojaške organizacije ni omejeno samo na vojne razmere. → Vsebinsko vojaškega vodenja kot usmerjevalnega procesa zato tvorita **dve vrsti aktivnosti**:

- a) **aktivnosti v zvezi s pripravami vojaške organizacije na izvajanje oboroženega boja** – gre za aktivnosti, usmerjene na doseganje primerne stopnje bojne pripravljenosti, predvidevanje namer možnega nasprotnika, materialno-tehnične priprave na izvajanje oboroženega boja, moralno-psihološke priprave pripadnikov vojaške organizacije, preverjanje bojne pripravljenosti vojaških enot ipd.
- b) **Aktivnosti v zvezi z vodenjem vojaških enot med izvajanjem oboroženega boja** – gre predvsem za poveljevanje vojaškim enotam med bojevanjem, spremljanje namer nasprotnika, presojo bojnega položaja ipd.



- Z vidika svojega poslanstva je vojaška organizacija namenjena za delovanje v najbolj neugodnih razmerah – t.j. v razmerah izvajanja oboroženega boja. Ker gre pri izvajanju oboroženega boja za negacijo (v obliki oboroženega spopada) volje dveh ali več strani, iz tega izhaja pomembna posebnost vojaške organizacije. Ta posebnost pa se seveda mora odraziti tudi v **posebnosti vodenja vojaške organizacije**, ki je v tem, da je pri vojaškem vodenju prisoten dejavnik, ki načrtno deluje v smeri preprečevanja uresničitve cilja vodenja in s tem cilja vojaške organizacije. Ta dejavnik ni prisoten pri vodenju nobenega drugega družbenega sistema.

#### 4.3 RAZMERJE MED VODENJEM IN POVELJEVANJEM

- V zvezi z vprašanjem razmerja med pojmom vodenje in poveljevanje zastopajo avtorji različna stališča, ki jih je na splošno mogoče razvrstiti v dve skupini:
  1. V prvo skupino sodijo stališča, po katerih sta **vodenje in poveljevanje dve organizacijski funkciji**, ki imata z **metodološko- tehnološkega vidika enako vsebino**, vendar **različno obliko**, ker se izvajata v različnih organizacijskih okoljih (sistemih).
  - ◆ Po mnenju zagovornikov tega stališča je treba pri uporabi termina poveljevanje (kot poimenovanja posebne oblike vodstvenega procesa) izhajati iz dejstva, da se termin vodenje uporablja na vseh področjih družbenega življenja in da je vodenje v vojaški organizaciji v primerjavi z vodenjem v drugih družbenih organizacijah v tolikšni meri specifično, da zasluži tudi posebno poimenovanje.

Ta specifičnost je prisotna predvsem v sociološki (ne pa tehnološko-metodološki) komponenti (dimenziji) vodenja in je posledica obstoja posebnega družbenega odnosa med pripadniki organizacije, ki ga imenujemo **poveljniški odnos**. → Zato imenujemo vodstveni proces, ki poteka v organizacijskem sistemu, v katerem obstaja med pripadniki organizacije poveljniški odnos, **poveljevanje**.

- ◆ **Poveljniški odnos** je oblika hierarhičnega odnosa, ki je prisotna pri vojaškem vodenju (poveljevanju). Hierarhični odnos, iz katerega izhaja poveljniški odnos, je lahko prisoten pri katerikoli obliki vodenja, toda pri vojaškem vodenju (poveljevanju) ima ta odnos določene posebnosti, ki so v naslednjem:
  - pri vojaškem vodenju je hierarhični odnos temeljna in dominantna vrsta odnosa;
  - pri vojaškem vodenju ima 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);

- pri vojaškem vodenju poteka komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi (v glavnem) na poseben način – t. j. v obliki povelj, ukazov, direktiv ipd.;
- pri vojaškem vodenju je podrejeni nadrejenemu zmeraj osebno odgovoren za (ne)uresničitev njegove odločitve;
- v pogojih vojaškega vodenja (poveljevanja) se lahko za neuresničitev ukaza nadrejenega izrečejo sankcije (zlasti v vojni), katerih ostrina presega povprečne družbene standarde.

Če med nadrejenimi in podrejenimi opisan hierarhični odnos ne obstaja, o vojaškem vodenju ne moremo govoriti, zato je poveljniški odnos njegova diferencija specifična.

Glede na družbeno naravo vojaške organizacije (dejavnosti) usmerjevalne in kohezivne vloge poveljniškega odnosa ni mogoče nadomestiti s katerikoli zavestnim dejavnikom. Takšna zamenjava ni mogoča predvsem zaradi dejstva, da je zavestnost, ki je lastna samo človeku, relativna in spremenljiva kategorija in je odvisna od vpliva številnih subjektivnih dejavnikov.

- ◆ Med vojaškimi teoretiki z območja nekdanje Jugoslavije je glavni predstavnik opisanega razumevanja pojma poveljevanje **Stevo Tankosić**, ki je svoje poglede predstavil v polemiki (z B. Jovanovićem), objavljeni v časopisu *Vojno delo* (št. 2, 1975), zastopa pa ga tudi v knjigi z naslovom *Rukovođenje i komandovanje u sistemu opštenarodne odbrane*.
2. Drugo skupino stališč o vprašanju razmerja med pojmom vodenje in poveljevanje tvorijo stališča, po katerih je **poveljevanje del procesa vodenja v vojaški organizaciji v smislu ene od funkcij ali faz vodstvenega procesa**. Gre za tisti del vodstvenega procesa, s katerim se dodeljujejo naloge podrejenim in ki poteka po sprejemu odločitve, uresničuje pa se prek aktov poveljevanja (ukazov, odredb, povelj, direktiv ipd.).
- ◆ Skupna značilnost te skupine stališč je v tem, da temeljijo na členitvi procesa vodenja, ki jo je v svojem delu iz leta 1950 z naslovom *Military Management for National Defence* (Rukovođenje narodnom odbranom, Beograd, 1952) podal ameriški pisec **John R. Beishline**, ta členitev pa naj bi se (po mnenju S. Tankosića) domala ujemala s Fayolovo razčlenitvijo vsebine vodstvenega procesa na pet medsebojno povezanih funkcij (planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje). Razlika je samo v tem, da je Beishline izpustil četrto Fayolovo funkcijo (koordiniranje), za poimenovanje funkcije ukazovanja pa je uporabil termin poveljevanje.

- ◆ Enako razume pojem poveljevanje tudi **Branislav Jovanović**, ki v zvezi s tem pravi: "Vse tisto, do česar smo prišli s funkcijo planiranja in organiziranja je treba prenesti na podrejene organe in enote, da bi se misel spremenila v delo. To funkcijo vodenja, s katero se določajo (dodeljujejo) naloge podrejenim, imenujemo poveljevanje. ... To je proces, ki se začne po sprejemu odločitve in se realizira prek aktov poveljevanja (ukazov, odredb, povelj in direktiv)".
- ◆ V drugo skupino stališč lahko uvrstimo tudi stališče **Milka Cupare**, ki meni, da o poveljevanju kot posebnem pojmu oziroma kot o samostojni kategoriji ne moremo govoriti, **saj je poveljevanje le diferencija specifica vojaškega vodenja**. Z drugimi besedami, **poveljevanje je tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugih oblik vodenja**.
- Na temelju predstavljenih stališč o razmerju med pojmom vodenje in poveljevanje lahko ugotovimo, da se pojem poveljevanje uporablja v širšem in ožjem smislu:
  - a) **širšem smislu** razumemo s poveljevanjem **obliko vodenja**, ki je prisotna v tistih organizacijah, kjer obstaja med nadrejenimi in podrejenimi poveljniški odnos. Gre za posebni model vodenja, ki se uporablja v razmerah, ki zahtevajo visoko stopnjo striktnosti, in se od ("civilnega") vodenja razlikuje v uporabi različnih metod uresničevanja.

Tipična organizacija, v kateri je prisotno poveljevanje (v širšem smislu), so oborožene sile oziroma vojaška organizacija, zato je termin poveljevanje, razumljen v širšem smislu, sopomenka za termin vojaško vodenje ali vojaški menedžment.

- b) V **ožjem smislu** pa razumemo s poveljevanjem **fazo (funkcijo, del) procesa vodenja**, ki sledi organiziranju, in s katero se dodeljujejo naloge podrejenim. Tudi v tem primeru se termin poveljevanje uporablja predvsem v zvezi z vojaškim okoljem, zato je poveljevanje faza vojaškega vodenja in kot termin sopomenka za ukazovanje.

\*\*\*

- V **angleškem jeziku** se pojem poveljevanje običajno uporablja v širšem smislu. Tako na primer Dupuy, Johnson in Hayes v svojem "Slovarju vojaških terminov" termin "command" razlagajo takole:
  - »samostalnik, ki označuje:
    - a) *oblast, podeljeno individualnemu pripadniku oboroženih sil, zaradi usmerjanja, usklajevanja, kontroliranja (kontrole) in zadovoljevanja administrativnih potreb vojaških sil (sl. poveljstvo);*

- b) ukaz, ki ga izda oseba z oblastjo (sl. povelje);
- c) organizacijo (organizacijsko enoto) ali območje pod direkcijsko in kontrolno vzpostavljene oblasti (avtoritete) (sl. poveljstvo oziroma poveljništvo) in d) v ameriškem vojnem letalstvu organizacijo treh ali več wingov«.

Podobno razlago termina »command« ponujajo tudi ameriški združeni načelniki generalštaba (Joint Chiefs of Staff - JCS): "Oblast, ki jo poveljnik v okviru vojske zakonito izvaja nad podrejenimi na temelju svojega čina ali pooblastila. Poveljstvo (poveljevanje) vključuje oblast in odgovornost za učinkovito uporabo razpoložljivih virov (resursov) in za planiranje uporabe, organiziranje, usmerjanje, usklajevanje in kontroliranje vojaških sil z namenom uresničitve dobljene naloge.

#### **4.4 DEJAVNIKI VOJAŠKEGA VODENJA (POVELJEVANJA) IN VOJAŠKEGA LEADERSHIPA**

- Dejavnike vojaškega vodenja (poveljevanja) lahko pogojno razdelimo na splošne in posebne: splošni zadevajo vojaško vodenje (poveljevanje) v celoti, torej tudi vojaški leadership kot sestavino vojaškega vodenja, medtem ko se posebni dejavniki nanašajo predvsem na vojaški leadership.

##### **4.4.1 Dejavniki vojaškega vodenja (poveljevanja)**

###### **a) Cilji**

- Cilj je vrednota, ki jo je treba doseči ali ohraniti (zadržati). Določanje ciljev organizacije je bistvo procesa oblikovanja politike (za delovanje) organizacije.
- Vsaka organizacija dobi oziroma sama opredeli splošne in konkretne cilje, ki se uresničujejo z opravljanjem posameznih nalog. Naloge so načrtovane aktivnosti posameznikov in organizacijskih enot, s pomočjo katerih se dosega rezultat in uresničuje cilj. Rezultat pa je kakovostno in/ ali količinsko izražena vrednost nekega dela, opravljenega v določenem času na temelju opredeljenega cilja in planirane naloge.

## b) Avtoriteta

- Avtoriteto lahko opredelimo na različne načine, predvsem pa z njo razumemo:
  - ◆ **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.
  - ◆ **Oblast** (pooblastila) – v vojaškem sistemu, kjer temelji distribucija oblasti na hierarhiji činov, to pomeni, da ima vsakdo toliko avtoritete, kot je visok njegov čin.
  
- Obstaja več vrst avtoritete, glavne pa so naslednje:
  - ◆ **Formalna** avtoriteta – z njo razumemo institucionalizirano (t.j. na zakonskih normah temelječo) družbeno moč, s katero se postavlja v podrejeni položaj tistega, na kogar je usmerjena. Bistvo formalne avtoritete je torej v uveljavljanju lastne volje in doseganju podrejanja.
  - ◆ Izkušnje dokazujejo, da za uspešno vodenje katerekoli organizacije, zlasti pa vojaške, ne zadošča samo formalna avtoriteta, ampak mora imeti vodja (poveljnik) poleg formalne tudi **neformalno** (osebno) avtoriteto. Te vrste avtoritete ni mogoče pridobiti ali podeliti niti z ukazom niti z zastraševanjem in grožnjami (kar je v bistvu zloraba formalne avtoritete). Osebno avtoriteto si lahko (vojaški) vodja pridobiti izključno: s pravilnim in poštenim delom, z znanjem in sposobnostjo, s pravilnim odnosom do podrejenih in, zlasti v vojni, z osebnim in poveljniškim pogumom ter sposobnostjo ohraniti emocionalno-psihično stabilnost v vseh razmerah.
  - ◆ **Dejanska** avtoriteta je rezultat in posledica formalne in neformalne (osebne) avtorite.
  - ◆ 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.

### **Pogum vojaške starešine kot sestavina avtoritete**

- V vojnih razmerah je dejanska avtoriteta vojaškega starešine v veliki meri odvisna od njegovega poguma oziroma drugače povedano, brez poguma o dejanski avtoriteti vojaške starešine ne moremo govoriti. Čeprav naj bi bil vojaški starešina "profesionalno pogumen", pa poguma ne pridobi že s samim sprejetjem vodstvene (poveljniške) dolžnosti; tudi zanj namreč veljajo splošne zakonitosti v zvezi s pojavljanjem strahu.

- Znanstveno je ugotovljeno, da pogum ni prirojena lastnost, tako da je strah prisoten pri vseh ljudeh – pri nekaterih v večji, pri drugih pa v manjši meri. Pogumen ni tisti, ki se ne boji, oziroma tisti, ki ga ni strah, kajti med "normalnimi" ljudmi takšnih oseb ni. Pogumen je tisti, ki je sposoben s svojo zavestjo in voljo emocijo strahu premagati.
- Ker opravlja vojaški starešina v boju tudi vlogo vodje (poveljnika), se pri njem pogum izraža kot:
  - ◆ **Osebni** pogum → v bojnih razmerah, kjer je vsak posameznik fizično neposredno ogrožen, vojaški starešina, zlasti na nižji vodstveni ravni, svoje vodstvene funkcije sploh ne bi mogel opravljati, če ne bi bil dovolj osebno pogumen.
  - ◆ **Poveljniški** pogum → pomeni predvsem to, da v boju poveljnika ne "spravi s tira" že vsaka sprememba. Zato mora biti poveljnik hladnokrven, razumen, odločen in vztrajen. Le tako lahko trezno misli in hitro odloča in s tem nenehno vpliva na svoje podrejene in uspešno poveljuje enoti v boju.

### c) Odgovornost

- Odgovornost razlikujemo glede na značaj in težo posledic, ki sledijo neodgovornemu obnašanju posameznika ali skupine. Tako lahko razlikujemo naslednje glavne oblike odgovornosti: disciplinsko, moralno, materialno in kazensko odgovornost.
- **Moralna** in **disciplinska** odgovornost se razlikujeta v tem, da je prva usmerjena na kolektiv (javnost), druga pa na organe, ki imajo pravico izrekat disciplinsko kazen. Pri tem pa se moralna in disciplinska odgovornost ne izključujeta, kar pomeni, da z izrekom disciplinskih ukrepov proti neodgovorni osebi njena moralna odgovornost ne preneha.
- Zlasti pomembna je moralna odgovornost nosilcev vodstvene funkcije, kajti od njihovega delovanja je v veliki meri odvisna uspešnost celotne organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev. Zato je vodja za uspeh ali neuspeh organizacije tudi moralno odgovoren.

### d) Zaupanje

- Vsa razmerja v družbi – bodisi pri odnosu posameznik-posameznik, posameznik-organizacija bodisi posameznik-globalna družba – temeljijo na zaupanju.

- Ko se človeka postavi na delovno mesto, to z vidika organizacije pomeni, da mu je zaupala določeno delovno dolžnost, z vidika posameznika to pomeni, da je od organizacije prejel delovno dolžnost in zaupanje. Na temelju danega oziroma sprejetega zaupanja kot družbenega odnosa nastane občutek odgovornosti in vse obveznosti, ki izhajajo iz tega odnosa. Brez zaupanja tudi odgovornosti ne more biti in brez obojestranskega zaupanja si ni mogoče zamisliti uresničevanja ciljev organizacije.
- Toda podeljeno zaupanje je treba upravičiti s konkretnimi rezultati. V nasprotnem primeru namreč pride do nezaupanja, na temelju katerega lahko pristojni organ posamezniku dodeljeno dolžnost odvzame. Seveda pa lahko pride tudi do obratnega primera – t.j. da zaradi nezaupanja, izraženega od ustreznega organa v organizaciji, posameznik svojo dolžnost zavrne.

#### **e) Disciplina**

- Disciplina je predpogoj za uspešno delo. Pomeni namreč izvajanje nalog in ukazov nadrejenih ob spoštovanju predpisanega reda, običajev, organizacijskih in zakonskih predpisov. V bistvu gre za obnašanje posameznika in enote skladno z dobljeno nalogo in obstoječimi normami.
- Toda disciplino je treba razumeti kompleksno. Znani postopki "izsiljevanja reda", ki jih zagovarjajo klasične postavke o vojaški disciplini, se danes ocenjuje za škodljive, saj demoralizirajo posameznike in enoto. Ksenofon je že pred 2.300 leti ugotovil, "da na lastni volji temelječa poslušnost zmeraj premaga vsiljeno poslušnost". Zato si mora vsak vodja, zlasti pa vojaški starešina, prizadevati razviti pri svojih podrejenih zavestno disciplino, ki ne temelji samo na spremenjenem načinu obnašanja, ampak tudi na drugačnem razmišljanju.

#### **f) Morala**

- Moralno stanje vojaške enote je eden od najpomembnejših dejavnikov vojaškega vodenja, zato se je moralni moči vojske in razmerja med lastno in nasprotnikovo moralno močjo v zgodovini vojskovanja zmeraj posvečala velika pozornost.
- Morala odraža voljo posameznika in vojaškega kolektiva za izvršitev določene naloge. Na moralno stanje vojaške enote in posameznika zlasti pomembno vplivajo: trenutni (bojni) položaj, popolnjenost enote, izkušnje iz preteklih bojev, kakovost

organiziranosti enote, materialna zagotovitev enote, skrb za ljudi (npr. ranjence, bolnike), sposobnost vodstvenega kadra idr.

### **g) Predpisi**

- Vodenje (menedžment) je dejavnost, s katero se zagotavlja spreminjanje predpisov v postopke. Vsaka organizacija si prizadeva predpisati tehnologijo svojega delovanja – t.j. seznaniti vse svoje člane s tem, kako je treba delati, kakšna so merila in omejitve in kako se morajo obnašati v posameznih situacijah.
- S predpisi nikoli ni mogoče natančno predpisati vseh postopkov in predvideti vseh izjem in dovoljenih odstopanj. Zato se pojavlja pri vodenju potreba po poznavanju dovoljenega odstopanja od predpisov in možnosti obravnave določenega primera kot izjeme. Da bi lahko vojaški starešina uspešno deloval tudi v takšnih (izjemnih) primerih, pa mora dobro poznati teorijo in prakso vodenja, teoretična izhodišča, na katerih temeljijo predpisi, in cilje, ki se želijo doseči z uresničitvijo predpisov.

### **h) Čas**

- 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. V zvezi s tem je zlasti v vojaškem okolju uveljavljeno stališče, da je boljša pravočasna odločitev, ki sicer temelji na manjšem številu pravočasno prispelih informacij, kot sicer popolnoma pravilna, vendar prepozno sprejeta odločitev.

## **4.4.2 Dejavniki vojaškega leadershipa**

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

### **a) Vodeni**

- Prvi temeljni dejavnik vojaškega leadershipa so vojaki (podrejeni), za vodenje katerih je odgovoren vojaški vodja (poveljnik, leader). Če želi vojaški vodja pravočasno in uspešno izvesti določeno aktivnost, mora pravilno oceniti sposobnosti in motivacijo svojih vojakov (podrejenih). V enoti, ki jo vodi, mora ustvariti ozračje, v katerem bodo njegovi podrejeni čutili spodbudo za aktivno sodelovanje in mu pomagali pri uresnitvi naloge enote.



## **b) Vodja (leader)**

- Drugi temeljni dejavnik vojaškega leadershipa je vojaški vodja (leader). Vodja si mora ustvariti pošteno podobo o tem, kdo je, kaj zna in kaj je sposoben storiti. Vedeti mora, v čem je njegova moč, v čem so njegove slabosti, kakšne so njegove zmogljivosti in omejitve – vse to pa z namenom, da bo obvladal samega sebe in tako uspešno vodil svoje vojake (podrejene).

## **c) Položaj (situacija)**

- Vsaka situacija, v kateri se odvija vojaški leadership, je različna, zato je isto vodstveno delovanje v eni situaciji uspešno, v drugi pa ne. Na primer: vojaški vodja mora v določeni situaciji delo podrejenih natančno usmerjati in nadzorovati, v drugi situaciji pa mora podrejene predvsem spodbujati, prisluhniti njihovim idejam ipd.

## **d) Komunikacija**

- Komunikacija kot četrti temeljni dejavnik leadershipa pomeni izmenjavo informacij in idej med ljudmi. Učinkovito komuniciranje je prisotno tedaj, ko podrejeni natančno razumejo, kaj jim skuša povedati njihov vodja, in obratno, ko vodja natančno razume, kaj mu skušajo povedati (sporočiti) njegovi podrejeni.
- Biti dober poslušalec je sicer težka naloga, vendar se je tega mogoče nauči. Zato vodja tistega, ki govori, ne sme prekinjati in mora gledati vanj; poslušati mora, kaj in tudi kako nekaj pove, kajti pomembna sestavina komuniciranja so tudi emocije.
- Pomemben je tudi način, kako leader komunicira v različnih situacijah. Njegova izbira besed, tona, glasu in fizičnih postopkov – vse to skupaj vpliva na vojake (podrejene). Pomembna plat leadershipa je torej tudi sposobnost vodje, da ob pravem času na pravi način pove pravo stvar.
- Navadeni štirje temeljni dejavniki vojaškega leadershipa so stalno prisotni, vendar je njihov vpliv v različnih situacijah različen. Zato mora vodja stalno ugotavljati pomen vseh štirih dejavnikov leadershipa in na tej podlagi izbrati najboljši način svojega delovanja. Napake se pojavijo tedaj, ko vodja zanemari vprašanje medsebojnega vpliva navedenih dejavnikov in njihov vpliv na uresničevanje naloge.

## 4.5 NAČELA VOJAŠKEGA VODENJA (POVELJEVANJA) IN VOJAŠKEGA LEADERSHIPA

- Tudi načela vojaškega vodenja (poveljevanja) lahko pogojno razdelimo na splošna načela, ki zadevajo vojaško vodenje (poveljevanje) v celoti, in posebna, ki zadevajo predvsem vojaški leadership.

### 4.5.1 Načela vojaškega vodenja (poveljevanja)

- Vojaško vodenje (poveljevanje) temelji na določenih načelih, zaradi katerih je ta oblika vodenja v primerjavi z vodenjem na drugih področjih družbenega življenja posebnana. Načela vojaškega vodenja (poveljevanja) so izraz zahtev, ki izhajajo iz narave vojaške dejavnosti in kriterijev bojne učinkovitosti vojaške organizacije.
- Za vojaško vodenje (poveljevanje) so bistvena zlasti naslednja načela:
  1. **Načelo ohranitve človeškega dejavnika** kot najpomembnejšega dejavnika oboroženega boja → to načelo zahteva od vojaškega vodje (poveljnika), da pri vodenju vojaške organizacije in njenih delov zmeraj upošteva dejstvo, da brez ljudi ni mogoče opraviti postavljenih nalog in s tem uresničiti ciljev organizacije. Zaradi tega je treba človeški dejavnik, kolikor je le mogoče, obvarovati in ga kjerkoli je to mogoče, zamenjati z drugimi dejavniki.
  2. **Načelo subordinacije** → to načelo je eno od najpomembnejših načel vojaškega vodenja, zahteva pa, da organi vodenja na nižji hierarhični ravni brezpogojno, natančno in pravočasno izvršujejo naloge, ki so jih določili organi vodenja na višji hierarhični ravni. Subordinacija je »materialni« zakon obstoja vsake organizacije v kriznih razmerah in ker so takšne razmere za vojaško organizacijo povsem »normalne«, je dosledno upoštevanje načela subordinacije pogoj za preživetje te organizacije.
  3. **Načelo enostarešinstva** → to načelo je neposredno povezano in medsebojno pogojeno z načelom subordinacije, zahteva pa, da je vodenje določene vojaške enote v rokah samo ene osebe. Iz tega načela izhaja zahteva, da je treba zmeraj natančno vedeti, kdo odgovarja za konkretno odločitev, čeprav so tudi vojaške odločitve (običajno) rezultat aktivnosti večjega števila ljudi. Vsebina tega načela se popolnoma sklada z zahtevami poveljniškega odnosa.

4. **Načelo neprekinjenosti (kontinuitete)** → spoštovanje tega načela je eden od temeljnih pogojev za to, da lahko vojaška organizacija uspešno izvaja oboroženi boj, kakor tudi uspešno opravlja svoje mirnodobne aktivnosti, saj izhaja iz same narave vojaškega vodenja in nujnosti njegovega obstoja.
5. **Načelo učinkovitosti** → to načelo zahteva pravilno in pravočasno spremljanje in usmerjanje nastalih sprememb v delovanju vojaške organizacije in njenih sestavin. Izhaja iz samega smotra obstoja vodenja kot načina usmerjanja sprememb, kar pomeni, da v primeru neupoštevanja tega načela vojaško vodenje izgubi svoj smoter.
6. **Načelo elastičnosti** → to načelo zahteva, da je vojaški vodja sposoben brez negativnih posledic odstopiti od sprožene vodstvene dejavnosti in se preusmeriti na drugo, s katero bo lahko učinkoviteje usmerjal nastale spremembe.
7. **Načelo tajnosti** → to načelo vključuje zahtevo, da so s pomembnimi podatki in informacijami seznanjene samo tiste osebe, ki morajo biti zaradi uspešnega izvajanja vodstvene dejavnosti.

#### 4.5.2 Načela vojaškega leadershipa

- Načela vojaškega leadershipa so temeljne "resnice", ki so prestale preizkus časa in so dobra osnova za delovanje vojaških vodij (leaderjev), zlasti na temeljni vodstveni ravni. Glavna načela vojaškega leadershipa so naslednja:

##### 1. **Poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje.**

Da bi vodja poznal samega sebe, mora vedeti, kdo je, kakšna so njegova posebna nagnjenja (preference), v čem je njegova moč in v čem so njegove slabosti. Poznavanje samega sebe omogoča vodji, da izkorišča prednosti svojih dobrih strani in si prizadeva odpraviti svoje slabosti.

##### 2. **Tehnična in taktična strokovnost (ekspertnost).**

Od vojaškega vodje se pričakuje, da bo svoje delo opravljal strokovno v tehničnem in taktičnem smislu. Strokovnost pomeni, da je vodja sposoben mirnodobne naloge uresničevati skladno z vojnimi standardi.

##### 3. **Zahtevanje odgovornosti in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja.**

Vodenje zmeraj vključuje odgovornost. Če vodja stori napako, se ne sme izmikati odgovornosti in valiti krivdo na druge, ampak mora sprejeti kritiko in izvesti korektivno aktivnost. Vodja mora s tem, ko sam sprejema odgovornost za svoja

dejanja in zahteva odgovornost od drugih, težiti k izgradnji zaupanja med njim in njegovimi podrejenimi.

#### **4. 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. Če vodja s sprejetjem odločitve zavlačuje ali se skuša temu izogniti, lahko povzroči pri podrejenih omahljivost, izgubo (samo)zaupanja in zmedo ter s tem nepotrebne žrtve in neuspeh pri izvršitvi naloge.

#### **5. Dajanje vzgleda.**

Vojaki (podrejeni) od svojega vodje pričakujejo, da jim bo dal vzgled. To je za vodjo velika odgovornost, vendar pri tem nima izbire. Po drugi strani pa noben drug vidik leadershipa ne zagotavlja večjega vira moči. Osebni vzgled vodje vpliva na vojake (podrejene) bolj kot kakršnekoli inštrukcije ali najostrejša disciplina.

#### **6. Poznavanje podrejenih (vojakov) in skrb za njihov blagor.**

Vodja mora svoje vojake (podrejene) poznati in skrbeti za njih, s tem da ni dovolj, da pozna samo njihova imena in "geografsko poreklo". Skrb za blagor svojih vojakov (podrejenih) mora vodja izražati predvsem tako:

- da izvaja urjenje v razmerah, ki so čim bolj podobni bojnim razmeram. Podrejeni namreč izhajajo iz predpostavke, da v kolikor vodja ne posveča velike pozornosti njihovemu mirnodobnemu urjenju, potem tudi v boju njihova življenja zanj ne bodo imela velike vrednosti;
- da skrbi, kolikor je le mogoče, za zadovoljevanje fizičnih in varnostnih potreb svojih vojakov (podrejenih) in
- da izreka pravične kazni in nagrade.

#### **7. Zagotavljanje informiranosti podrejenih.**

Sodobni vojak opravlja svoje naloge najboljše tedaj, ko ve, zakaj počne določeno stvar. Vojakom (podrejenim) informiranost pomaga pri sprejemanju takšnih osebnih odločitev, ki se skladno z namero njihovega nadrejenega vodje, poleg tega pa spodbuja pri njih iniciativnost in krepi moralo. Podrejeni od svojega vodje pričakujejo, da jih bo sproti informiral in – ko je to mogoče – svojo odločitev tudi razložil.

#### **8. 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. Vpogled v to, ali so podrejeni razumeli njegov ukaz, si vodja pridobi z izvajanjem nadzora, poleg tega pa vodja z izvajanjem nadzora tudi dokaže svoj interes za delo vojakov in uresničevanje naloge. Toda treba

je vedeti, da povzroča pretirani nadzor nezadovoljstvo, premajhni nadzor pa frustracije.

### **9. Izgradnja tima.**

Vojskovanje je timska (kolektivna) aktivnost, zato mora vodja med svojimi vojaki razviti timski duh. Vojaška enota postane tim šele tedaj, ko:

- vojaki (podrejeni) spoštujejo svojega vodjo in mu zaupajo,
- si medsebojno zaupajo in spoštujejo drug drugega kot izurjenega profesionalca,
- se zavedajo pomena lastnega prispevka k uspehu enote.

### **10. 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. Če vodja meni, da enota, ki jo vodi, ni sposobna zadovoljiti opredeljenih standardov, slednjih ne sme preprosto znižati, ampak mora ponovno proučiti objektivne in subjektivne razmere, v katerih se izvaja urejenje, in iz tega izpeljati ustrezne sklepe (npr. uporabiti pri urjenu nove metode in tehnike).

## **4.6 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI IN ZNANJA VOJAŠKEGA VODJE (LEADERJA)**

### **4.6.1 Osebnostne značilnosti uspešnega vojaškega vodje (leaderja)**

- Vojaški vodja (leader) mora biti oseba, ki združuje predvsem naslednje značilnosti:
  - a) da je s svojimi osebnimi lastnostmi zgled za svoje podrejene
  - b) da ima močan in spoštovanja vreden značaj,
  - c) da je privržen profesionalni vojaški etiki in
  - d) da je sposoben razreševati kompleksne etične dileme.

#### **Ad a) Osebnostne lastnosti vojaškega vodje (leaderja)**

- Od vseh "vojakov", zlasti pa nosilcev vodstvene funkcije, se pričakuje, da imajo naslednje štiri individualne lastnosti:
  - **Pogum** → se pojavlja v več oblikah – t.j. kot fizični, moralni in poveljniški.
  - **Iskrenost** → pomeni biti do svojih podrejenih, nadrejenih in kolegov na isti ravni odkrit in pošten. Iskrenost je odraz osebne integritete posameznika.
  - **Strokovnost (kompetentnost)** → pomeni imeti in spoštovati profesionalno vojaško znanje in veščino.

- **Prizadevnost** → se izraža v maksimalnem naporu vojaškega vodje, da bi čimbolj kakovostno opravil vse svoje naloge.

### Ad b) Značaj vojaškega vodje (leaderja)

- Značaj označuje notranjo moč človeka; to je vez med človekovimi vrednotami in njegovim obnašanjem.
- Dejavnost vojaškega vodenja zahteva, da je vojaški vodja po značaju odločen, vztrajen, discipliniran, iniciativen, prožen, dosleden ipd.
- Človek lahko ima močan ali šibak značaj:
  - oseba z **močnim značajem**: ve, kaj hoče, je zagnana, energična, samodisciplinirana, ima močno voljo in pogum, da doseže zastavljeni cilj.
  - Oseba s **šibkim značajem**: ne ve, kaj je treba storiti, nima smotra, močne volje, samodiscipline in poguma.
- Značajan človek ne glede na okoliščine počne tisto, kar je po njegovem mnenju prav in dobro. Moč človekovega značaja se na primer lepo pokaže ob (ne)priznanju osebne zmote. Človek, ki zmore priznanje o svoji zmoti, s tem pokaže svoj močan značaj.

### Ad c) Privrženost profesionalni vojaški etiki

- Etika vključuje načela ali standarde, ki usmerjajo človeka na početje moralnih ali pozitivnih stvari.
- Najpomembnejše **sestavine profesionalne vojaške etike** so:
  - lojalnost ljudstvu, oboroženim silam in lastni vojaški enoti,
  - občutek za dolžnost,
  - nesebično opravljanje dolžnosti,
  - osebna integriteta.
- Vojaški vodja ima na **etičnem področju** tri splošne naloge oziroma **vrste odgovornosti**:
  - a) z "igranjem" svoje vloge mora zagotavljati pozitivni zgled,
  - b) skrbeti mora za razvoj svojih podrejenih tudi z etičnega vidika,
  - c) svoje podrejene mora voditi tako, da jih ne postavlja v etične dileme.

#### **Ad d) Sposobnost razreševati kompleksne etične dileme**

- Kompleksna etična dilema je prisotna tedaj, ko **prideta v kolizijo dve ali več vrednoti**, ki imata **vsaka zase** za posameznika **velik pomen**.
- Pri razreševanju kompleksne etične dileme si lahko vojaški vodja pomaga z uporabo **etičnega procesa odločanja** → njegovo bistvo je v tem, da vodja potem, ko analizira vse relevantne dejavnike, ugotovi, katere vrednote so v koliziji, in sprejme tisto odločitev, za katero meni, da najbolj koristi širšim interesom.

#### **4.6.2 Znanja uspešnega vojaškega vodje (leaderja)**

- Na **nižji vodstveni ravni** mora vojaški vodja razumeti oziroma poznati:
  - a) svoje delo (posel),
  - b) samega sebe,
  - c) človekovo naravo in
  - d) enoto, ki jo vodi.

#### **Ad a) Poznavanje dela (posla)**

- Poznavanje dela (posla) pomeni za vojaškega vodjo posedovanje določenih strokovnih znanj, zlasti pa vključuje:
  - ◆ tehnično znanje,
  - ◆ taktično znanje in
  - ◆ poznavanje standardov.

#### **Ad b) Poznavanje samega sebe**

- V vlogi nosilca vodstvene funkcije se mora človek zavedati, da je hkrati troje:
  - ◆ tisto, kar dejansko je;
  - ◆ tisto, kar sam misli, da je in
  - ◆ tisto, kar drugi mislijo zanj, da je.

Med tremi "jaz" obstaja včasih tesna zveza, včasih pa zveze sploh ni.

### Ad c) Poznavanje človekove narave

- V zvezi s poznavanjem človekove narave je za vojaškega vodjo ključnega pomena zlasti:
  - ◆ poznavanje zmožnosti “dobrega” (sprejemljivega) in “slabega” (nesprejemljivega) obnašanja;
  - ◆ vedenje, kako strah vpliva na delovanje posameznika;
  - ◆ poznavanje čustev, ki krepijo občutek strahu.
  
- Vojaški vodja lahko vojakom (podrejenim) pomaga **premagati strah** tako, da krepí njihovo strokovnost, motivacijo in samozaupanje. V ta namen mora spoštovati naslednja **temeljna pravila**:
  - mirnodobno urjenje vojakov (podrejenih) mora biti naravnano na vojno delovanje posameznika in enote;
  - vojake (podrejene) je treba na strah psihično pripraviti;
  - pred pričetkom bitke je treba vojake (podrejene), v kolikor ne potrebujejo počitka, zaposliti z neko dejavnostjo;
  - vojakov (podrejenih) ne gre po nepotrebnem priganjati, kajti z utrujenostjo se stopnja poguma zmanjšuje;
  - vojake (podrejene) je treba oskrbeti z vsako informacijo, ki lahko deluje na njih pomirjevalno, zlasti pa vodja ne sme dovoliti širjenja govoric.

### Ad d) Poznavanje lastne enote

- Če želi vojaški vodja vojaško enoto, ki jo vodi, razviti v discipliniran in kohezivni tim, mora poznati njene sposobnosti in omejitve, zlasti pa se mora jasno zavedati pomena discipline v enoti in njene kohezivnosti.
  
- **Kohezivnost** pomeni privrženost pripadnikov enote drug drugemu ne glede na čin in je rezultat njihovega vzajemnega spoštovanja in zaupanja, medsebojnega razumevanja in samozaupanja.
  
- Iz pomena kohezivnosti za moralo, samozavest, pogum in voljo do bojevanja vojakov (podrejenih) izhajajo za delovanje vojaškega vodje naslednje implikacije:
  - vojake (podrejene) ni dobro pogosto premeščati iz ene organizacijske enote v drugo samo zato, ker je določena organizacijska enota trenutno številčno oslabljena;



- vojake (podrejene) je treba uriti v trdih in realističnih razmerah, ki zahtevajo od njih, da počnejo stvari, za katere predhodno niso verjeli, da jih bodisi kot posameznik bodisi kot enota zmorejo narediti;
- treba je pravočasno razreševati medosebne konflikte zato, da se med pripadniki enote ohrani medsebojno spoštovanje, zaupanje in zdrave komunikacije;
- nenehno je treba zagotavljati, da delujejo pripadniki enote pri uresničevanju njenega skupnega cilja kot tim.

## II. PROCES MENEDŽMENTA (VODENJA, POVELJEVANJA)

- Sestavine menedžerskega (vodstvenega) procesa so delni procesi, prek katerih se izvaja celotna delovna naloga nosilcev menedžerske (vodstvene) funkcije.

Ti delni procesi se v literaturi navadno imenujejo funkcionalne naloge ali funkcije menedžmenta (vodenja) in v praksi ne potekajo v strogem zaporedju. Toda zaradi smotrnosti razlage moramo z razlago sestavin menedžerskega (vodstvenega) procesa začeti pri enem delnem procesu in nadaljevati z drugim ... – torej tako, kot da bi se delni procesi (faze) vrstili v določenem zaporedju.

- Posamezni avtorji sestavine menedžerskega (vodstvenega) procesa precej različno opredeljujejo. V zvezi s tem F. Lipovec ugotavlja, da se večina piscev strinja samo glede dveh sestavnih procesov – t. j. planiranja in kontroliranja. Kljub razlikam pa lahko avtorje na splošno razvrstimo v dve skupini:

1. Pisce, ki razčlenjujejo proces menedžmenta (vodenja) na večje število delnih procesov (funkcij), pri čemer izhajajo iz prepričanja, da je ta proces preveč zapleten, da bi ga bilo mogoče spraviti v ožji (npr. tričlenski) obrazec. Tako poleg:
  - planiranja,
  - organiziranja in
  - kontroliranja običajno kot samostojne faze procesa menedžmenta (vodenja) obravnavajo še
  - koordiniranje in
  - ukazovanje (sodobnejši pisci pa tudi vodenje v ožjem smislu - t. j. leadership).

- ◆ Veččlensko delitev je verjetno prvi podal H. Fayol, ki je proces menedžmenta (vodenja) razdelil na pet medsebojno povezanih funkcij:
  - planiranje,
  - organiziranje,
  - ukazovanje,
  - koordiniranje in
  - kontroliranje.

Fayolovo sistematizacijo je kasneje v svojem delu iz leta 1950 »Military Management for National Defence« (Rukovođenje narodnom odbranom, Beograd, 1952) deloma sprejel tudi ameriški avtor John R. Beishline, s tem da je izpustil četrto funkcijo (koordiniranje), za poimenovanje funkcije ukazovanja pa je uporabil termin poveljevanje.

- ◆ Med uglednimi (vojaškimi) pisci s področja nekdanje Jugoslavije, ki so zastopali pečlensko delitev vodstvenega (menedžerskega) procesa, je treba omeniti tudi B. Jovanovića. Ta avtor namreč v svoji znani knjigi s področja vojaškega vodenja navaja, da se (vojaško) vodenje sestoji iz petih faz: planiranja, organiziranja, ukazovanja, koordiniranja in kontroliranja.

2. Pisce, ki razčlenjujejo proces vodenja (menedžmenta) samo na tri delne procese (funkcije), in sicer:

- planiranje,
- organiziranje in
- kontroliranje.

Ti avtorji v bistvu izhajajo iz analogije z delovnim procesom nasploh, ki sestoji iz treh faz: pripravljalne, izvedbene in sklepne.

Dejavnosti koordiniranja in ukazovanja ti avtorji sicer iz menedžerskega (vodstvenega) procesa ne izključujejo, ampak ju:

- ◆ bodisi uvrščajo v funkcijo organiziranja, izhajajoč iz prepričanja, da brez koordiniranja in ukazovanja o kakršnemkoli organiziranju ne moremo govoriti, da pa vendarle v hierarhiji funkcij menedžmenta (vodenja) ti dve dejavnosti ne moreta imeti enakega statusa kot organiziranje, planiranje in kontroliranje;
- ◆ bodisi s koordiniranjem razumejo vsebino oziroma bistvo celotnega procesa menedžmenta (vodenja), ukazovanje kot sprožanje delovanja pa uvrščajo pod funkcijo vodenja v ožjem smislu (leadershipa).

## 5.0 PLANIRANJE

*Če ne veš, kam greš, kako boš vedel, da si tja tudi prispel?*

*»Razmišljaj vnaprej, danes za jutri in za mnogo dni naprej! Največja previdnost je, če premisliš, kaj prihaja. Na kar si pripravljen, se ne zgodi naključno, in tisti, ki je pripravljen, ni nikoli v stiski. Zato ne smeš odlagati razmišljanja do trenutka, ko nastopi določen dogodek« ( Baltazar Gracián, španski pisatelj – jezuit, 1601-1658).*

*»Ne načrtovati pomeni načrtovati neuspeh« (Benjamin Franklin, 1706-1790)*

\* \* \*

- Menedžment si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Zato mora predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje mora določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih.
- Čeprav nedvomno tudi druge organizacijske funkcije (t. j. organiziranje, vodenje in kontroliranje) pomembno prispevajo k doseganju ciljev organizacije, ima planiranje med organizacijskimi funkcijami določeno prvenstvo ← Brez planiranja je težko organizirati, voditi in kontrolirati. Planski cilji so temelj, na katerem je možno sprožati delovanje v okviru drugih organizacijskih funkcij; poleg tega pa je treba tudi druge organizacijske funkcije tako ali drugače splanirati. Še posebej tesno povezani sta funkcija planiranja in kontrole – s plani namreč nastanejo standardi, na katere se opira vsaka kontrola.



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

### 5.1 OPREDELITEV PLANIRANJA

- Pisci planiranje različno opredeljujejo, iz različnih opredelitev pa je mogoče povzeti naslednje glavne ugotovitve:
  - ◆ Planiranje (predvidevanje) je preiskovanje bodočnosti in postavljanje programa delovanja (H. Fayol).
  - ◆ Planiranje je na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja (organizacije) z namenom uresničiti cilje delovanja (F. Lipovec).

- ◆ Z organizacijskega vidika pomeni planiranje (na osnovi predvidevanja) proces določanja ciljev, ki naj bi jih organizacija dosegla v prihodnjem obdobju, in določanja poti, po katerih bo te cilje mogoče in treba doseči (D. Pučko).
- ◆ V širšem smislu zajema planiranje predvidevanje razvoja celotne organizacije, njeno vizijo, strateške in taktične cilje, vse do opredeljevanja delovnih ciljev posameznih članov. Pri planiranju gre za odločanje danes s posledicami v prihodnosti (S. Možina).
- ◆ Planiranje je neprekinjen proces določanja ciljev in nalog, kakor tudi odkrivanja najprimernejših načinov za njihovo uresničitev. S planiranjem se določi kaj, kje in kdaj naj nekdo stori v prihodnosti (N. Čubra).
- ◆ Planiranje je zavestna človekova dejavnost opredeljevanja ciljev organizacije in načina za njihovo uresničitev. Glavni cilj planiranja je, da čimbolj zmanjšamo negotovost – t. j., da čimbolj prodremo v prihodnost, s tem da se prilagodimo bodočemu dogajanju ali da le-tega prilagodimo lastnim ciljem in zmogljivostim za njihovo uresničitev (M. Cupara).

## 5.2 POMEN IN KORISTNOST PLANIRANJA

- Na pomembnost planiranja kot menedžerske funkcije – nasploh in v sodobnem času še posebej – kažejo predvsem naslednja dejstva:
  - ◆ Narava procesa dela →
    - brez planiranja ni mogoče opravljati delovnega procesa, ki je sestavljen iz miselne in izvedbene faze. Miselni fazi delovnega procesa pravimo tudi faza planiranja, v kateri si vnaprej določimo zaželeni rezultat dela in celotni proces, ki vodi do takšnega rezultata;
    - v organizacijah so plansko fazo dela večinoma prevzeli v svoje roke menedžerji – planerji so jim kot štabni kadri pri tem le v pomoč –, kar dodatno kaže na pomen, ki ga ima planiranje v okviru menedžmenta.
  - ◆ Okolje organizacij postaja čedalje bolj kompleksno →
    - prihaja do dogodkov, ki so zelo zapleteni, težko opredeljivi in katerih posledice je težko razumeti brez urejena modela ali koncepta.
  - ◆ Hitro se povečuje kompleksnost samega poslovanja organizacij →
    - to je med drugim posledica: povečevanja velikosti organizacij, širjenja njihovih programov delovanja, zviševanja izobrazbene ravni članov organizacije, globalizacije poslovanja v vse več panogah, ter vse hitrejšega prenašanja informacij in vse večje dostopnosti do njihovih virov.

Organizacije vse večje kompleksnosti okolja in kompleksnosti samega poslovanja v organizacijah niso sposobne obvladati (in se pravočasno odzivati na spremembe), če ne razmišljajo in delujejo na urejen, planski način.

➤ Planiranje je koristno, ker:

- ◆ povečuje verjetnost, da bo organizacija dosegla svoj cilj ← planiranje omogoča sistematično zmanjševati vpliv negotovosti v procesih menedžerskega odločanja;
- ◆ je sredstvo za koordinacijo ciljev in okoliščin ← planiranje povezuje okolje organizacije s ciljem njenega delovanja;
- ◆ je sredstvo za koordinacijo sedanosti in prihodnosti ← planiranje izhaja iz sedanjega stanja, usmerjeno pa je v prihodnost;
- ◆ omogoča usmerjati vse dejavnosti v organizaciji k doseganju postavljenih ciljev – cilji so vsem oddelkom v organizaciji jasen smerokaz, kaj ima prednost in k čemu je treba težiti;
- ◆ je sredstvo za časovno in prostorsko racionalno razporejanje uporabe omejenih ekonomskih, kadrovskih idr. virov ← s planiranjem lahko minimiziramo stroške, kar zagotavlja učinkovito poslovanje (npr. tekoči trak ni nič drugega kot zelo natančno splanirano izvajanje proizvodnega procesa);
- ◆ je sredstvo za integracijo delov organizacije v celoto ← planiranje je »orožje« proti temu, da bi cilji organizacijskih enot zasenčili cilje celotne organizacije in da bi si jih tako ali drugače podredili;
- ◆ omogoča kontrolno v organizaciji ← brez postavljenih planov (planskih ciljev) nimamo pravih standardov za opravljanje kontrole. V tem smislu so planski cilji standard za opravljanje kontrole.

### 5.3 NAČELA PLANIRANJA

➤ Čeprav sta organizacija in metodologija planiranja na posameznih področjih različna, je koristno povsod upoštevati določena načela planiranja:

- ◆ realnost planiranja → zahteva planiranje nalog v skladu z realnimi možnostmi za njihovo uresničitev;
- ◆ kompleksnost (integralnost) planiranja → zahteva, da se vsi elementi planiranja – t.j. cilji in naloge, organizacijska in kadrovska struktura, materialna in finančna sredstva idr. – obravnavajo integralno in v medsebojni odvisnosti;
- ◆ kontinuiranost planiranja → zahteva stalno prisotnost plana v določenem časovnem obdobju;

- ◆ aktivno sodelovanje pri planiranju → zahteva, da se k izdelavi in realizaciji plana pritegne vse zainteresirane organe in posameznike;
- ◆ srečevalnost planiranja → zahteva nenehno odvijanje funkcije planiranja v smeri od višjih organov k nižjim in obratno;
- ◆ institucionalnost planiranja → zahteva obstoj regulative, ki ureja izdelavo, sprejem in nadzor uresničevanja plana;
- ◆ »znanstvenost« planiranja → zahteva, da izdelava planov temelji na znanstvenih študijah in strokovnih analizah, ki so oprte na spoznanja različnih znanosti (npr. ekonomije, organizacijskih znanosti, tehnologije, matematike, sociologije, prava, psihologije, vojaških znanosti).

## 5.4 VRSTE PLANIRANJA

- V organizacijah moramo najprej razlikovati dve vrsti planiranja:
  - ◆ poslovno/gospodarsko planiranje (= tehnološko-ekonomsko koordiniranje) in
  - ◆ organizacijsko planiranje (= politično-organizacijsko koordiniranje)

Pri **poslovnem planiranju** gre za planiranje procesa poslovanja (gospodarjenja) organizacije v nekem prihodnjem obdobju – t. j. planiranje delovnih operacij, opreme, materialov, terminov, finančnih tokov, prodaje, rezultatov poslovanja ipd.

**Planiranje organizacije** teče vzporedno s poslovnim planiranjem in je po vsebini pravzaprav planiranje organizacijske strukture (planiranje izvedbene/ tehnične strukture, menedžmenstske strukture, komunikacijske strukture in motivacijske strukture) in planiranje organizacijskih procesov (planiranje planiranja, planiranje uresničevanja/organiziranja in planiranje kontroliranja) v organizaciji za določeno plansko obdobje.

- Planiranje v organizaciji lahko razčlenimo na posamezne vrste po številnih merilih. Med merili se najpogosteje uporabljajo naslednja:
  1. čas (t. j. dolžina planskega obdobja):
    - dolgoročno planiranje: pet let in več,
    - srednjeročno planiranje: od enega do pet let,
    - kratkoročno ali letno planiranje in
    - operativno planiranje: četrtno, mesečno, tedensko ipd.;
  2. obseg organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša:
    - planiranje poslovanja organizacije kot celote,
    - planiranje poslovanja strateške poslovne enote,

- planiranje poslovanja delovne enote,
- planiranje poslovanja obračunske enote,
- planiranje projekta (proizvoda);

3. predmet (vsebina) planiranja:

- planiranje proizvodnje,
- planiranje prodaje in trženja,
- planiranje nabave,
- planiranje raziskovalno-razvojnega dela,
- planiranje kadrov,
- planiranje financiranja ipd.

4. značilnosti (samega) planiranja:

- strateško ali taktično planiranje,
- vseobsegajoče ali delno planiranje,
- glavno ali pomožno planiranje,
- javno ali tajno planiranje ipd.

- Strateško planiranje se nanaša na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije. Uspešno strateško planiranje mora skrbeti za to, da bo organizacija delala prave stvari (v nasprotju samo z delanjem česa na učinkovit način). Strateško planiranje mora predvsem sistematično ustvarjati nove zamisli poslovanja, ki bodo skladne s spremembami v okolju organizacije.
- Taktično planiranje:
  - na določen način uresničuje strateške planske cilje in strategije;
  - bolj rutinsko in manj inovativno razrešuje kratkoročne probleme, povezane z uresničevanjem sprejetih strategij v organizaciji;
  - povezuje strateške razvojne naloge in planirane spremembe v strukturi/-ah organizacije s kratkoročnimi možnostmi;
  - določi iz okvira možnega tisti program dejavnosti in take vložke v poslovni proces organizacije, da bo njeno poslovanje čim bolj uspešno in učinkovito;
  - je sistematični proces pretvarjanja strateških planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale opraviti posamezne organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju.
- Strateško oziroma taktično planiranje se v glavnem (čeprav ne docela) pokriva z dolgoročnim oziroma kratkoročnim planiranjem v organizaciji. Taktično planiranje v praksi najpogosteje imenujemo letno planiranje, ki se ujema s koledarskim letom.

- Iz zgoraj povedanega izhaja, da obseg in narava planiranja nista enaka za vse menedžerje, ampak se spreminjata v odvisnosti od organizacijske ravni, na kateri menedžer deluje:
  - višji menedžerji so odgovorni predvsem za planiranje strategij(e) organizacije;
  - srednji menedžerji so odgovorni za taktično (kratkoročno) planiranje;
  - menedžerji na najnižjih ravneh pa so odgovorni za operativno planiranje, predvsem pa za izvajanje operativnih planov.

## **5.5 VSEBINA PLANIRANJA – FAZE PROCESA PLANIRANJA**

- Planiranje je samo eden od mnogih procesov, ki se odvijajo v vsaki organizaciji. Z metodološke plati je planiranje proces (odločanja), ki teče na splošno kot vsak proces odločanja skozi določene faze.

Glede na značaj opravil, ki jih je treba opraviti v procesu planiranja, lahko ta proces razdelimo na dve med seboj povezani fazi:

- ◆ miselno (ustvarjalno) fazo in
  - ◆ tehnično (rutinsko) fazo.
- Miselna (ustvarjalna) faza procesa planiranja načelno obsega štiri dejavnosti:
    - a. analizo poslovanja,
    - b. predvidevanje okolja,
    - c. določanje planskih ciljev in
    - d. določanje poti za doseganje ciljev.
  - Tehnična (rutinska) faza procesa planiranja pa obsega dve dejavnosti:
    - a. prenos najboljše poti (alternative) v ustrezne planske dokumente (politike, programe, predračune ipd.);
    - b. pregled in verifikacijo izdelanih planskih dokumentov.

### **5.5.1 Miselna (ustvarjalna) faza procesa planiranja**

#### **a) Analiza poslovanja**

- Namen analize (do)sedanjega poslovanja je spoznati obstoječe (dosedanje) poslovanje organizacije z vidika problemov in prednosti organizacije ter s tem omogočiti pripravo kakovostne/-ih odločitve/-ev.



<b>I. MISELNA (USTVARJALNA) FAZA PLANIRANJA</b>	<b>1. Analiza poslovanja</b>	Ocena poslovanja
		Diagnoza poslovanja
	<b>2. Predvidevanje okolja</b>	
	<b>3. Določanje planskih ciljev</b>	
	<b>4. Določanje poti za doseganje ciljev</b>	Razvijanje novih poti (alternativ) delovanja
		Ocenjevanje novih poti (alternativ) delovanja
Izbira najboljše poti (alternative) delovanja – ODLOČITEV		
<b>II. TEHNIČNA (RUTINSKA) FAZA PLANIRANJA</b>	<b>5. Prenos najboljše poti (alternative) v planske dokumente</b>	
	<b>6. Pregled in verifikacija izdelanih planskih dokumentov</b>	

Slika 13: faze procesa planiranja

- Analizo poslovanja pogosto razdelimo na dva dela:
  - ◆ oceno poslovanja – pri tem ugotavljamo problemska in prednostna stanja organizacije oziroma znake in simptome obstoječega stanja;
  - ◆ diagnozo poslovanja – pri tem ugotavljamo vzroke, ki so do tega stanja pripeljali.
  
- Ocena poslovanja vključuje predvsem:
  - določitev, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja organizacije ;
  - samo zbiranje informacij;
  - primerjavo podatkov o lastnem poslovanju s podatki o poslovanju primerljivih organizacij;
  - ugotavljanje odstopanj/ razlik (nam v škodo ali v korist).

- Ugotovitvi odstopanj sledi iskanje vzrokov zanje oziroma diagnoza poslovanja. Iskanje vzrokov lahko zahteva zbiranje novih podatkov, vsekakor pa terja iskanje povezav med obstoječimi podatki. Običajno poskušamo ugotoviti vse mogoče vzroke, ki so pripeljali do problematičnega položaja. Morebitne vzroke prepoznamo z lastnimi izkušnjami, iz prakse drugih, najpogosteje pa s študijem teorije, ki vsebuje zgoščena praktična spoznanja. Ker potemtakem iz teorije spoznamo najrazličnejše morebitne vzroke, je za menedžerje zelo pomembno tudi teoretično znanje.
- Rezultat analize poslovanja je ugotovitev težav in prednosti v delovanju organizacije. To nam omogoča lažje preprečevanje težav v prihodnje, prav tako pa tudi izkoriščanje prednosti organizacije v njenem tekočem poslovanju in razvoju.
- Analiza poslovanja je nedvomno podrobnejša pri letnem (kratkoročnem) planiranju kot pri dolgoročnem. Letno planiranje namreč bolj poudarja razreševanje trenutnih problemov, medtem ko nas pri dolgoročnem planiranju zanimajo predvsem dolgoročnejši problemi in prednosti.

Kljub navedeni različnosti je osnovna analiza poslovanja pogosto podlaga tako za kratkoročni kot dolgoročni plan. Pač pa se po/ob ugotovitvi problemov vprašamo, koliko se dajo razrešiti s kratkoročnimi, koliko pa z dolgoročnimi ukrepi.

## **b) Predvidevanje okolja**

- Na poslovanje organizacije in njeno uspešnost vplivata tako organizacija sama kot tudi okolje, v katerem posluje, ki ga sestavljajo uporabniki in konkurenca, pa tudi drugi dejavniki. Analiza in predvidevanje okolja morata odkriti nevarnosti okolja, pa tudi možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju organizacije – t. j. izkoristku možnosti in zmanjšanju vpliva nevarnosti.
- Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v preaktivnem/ preventivnem planiranju, ki daje poudarek preventivi – t. j. reagiranju še preden problemi nastanejo. Zato njegov namen ni toliko v preživetju kot v optimiziranju poslovanja organizacije.
- Ko opravimo predvidevanje okolja po področjih, ponavadi sledi analiza medsebojnih povezav z namenom ugotoviti, kako predvidene spremembe vplivajo druga na drugo. Sistematičnim opisom predvidenih področij (podokolij) s poudarkom na medsebojnih povezavah pravimo **scenarij**. Najpogosteje pripravimo dva do štiri scenarije.

- Predvidevanje okolja je zahtevnejše in bolj poudarjeno v dolgoročnem planiranju. Pri določanju letnega plana pa predvidevanje okolja ni posebej poudarjeno, ker se letno planiranje težko oddalji od poslovanja v minulem letu.
- Prvi dve dejavnosti v miselni fazi procesa planiranja nista odločilni, saj z njima ne odločamo o prihodnosti organizacije. Kljub temu pa sta pomembni, ker so od njiju v veliki meri odvisne kasneje sprejete odločitve o prihodnosti organizacije.

### c) Določanje planskih ciljev

- Planske cilje štejemo za najbolj splošne plane, ki se nanašajo na določeno plansko obdobje. Lahko so zgolj kakovostno izraženi, bolj zaželeno pa je, da so količinsko opredeljeni.
- Organizacija si zmeraj postavi več planskih ciljev, ki morajo biti povezani v določeno hierarhično urejeno strukturo planskih ciljev. Govorimo o hierahiji planskih ciljev, v kateri stojijo na vrhu planski cilji organizacije kot celote, najnižja raven pa vsebuje individualne cilje posameznikov v organizaciji. Planski cilji, ki veljajo za organizacijo kot celoto, so zmeraj najpomembnejši. Iz teh ciljev (ali vsaj skladno z njimi) razvijamo cilje posameznih oddelkov, poslovno-funkcijskih področij v organizaciji/ poslovni enoti, posameznih skupin delavcev in posameznikov.

Pomembno je, da so različni planski cilji med seboj usklajeni, saj je njihovo doseganje praviloma soodvisno.

- Planske cilje je mogoče razvrstiti ob uporabi različnih meril, kar je prikazano v spodnji preglednici:

Merilo za razvrstitev	Vrsta planskega cilja
Organizacijska raven	Cilj organizacije Cilj poslovne enote Cilj oddelka Osebni cilj (posameznika)
Čas	Trajni cilj Dolgoročni cilj Srednjeročni cilj Kratkoročni cilj Operativni cilj
Vsebina	Proizvodni cilji Prodajni cilji Nabavni cilji Kadrovski cilji itd.
Namen itd.	Strateški cilji Taktični cilji

- Na določanje planskih ciljev vplivajo predvsem trije dejavniki:
  - okolje organizacije in njegove spremenljivke,
  - trajneje opredeljeni (temeljni) cilji organizacije in
  - notranje spremenljivke v organizaciji (obstoječa organizacijska kultura, predvsem pa prevladujoči sistem vrednot lastnikov in menedžerjev v organizaciji).
  
- V organizaciji lahko teče postavljanje planskih ciljev načelno na tri načine:
  - od zgoraj navzdol – najvišji menedžment postavlja glavne cilje, srednji in nižji menedžment pa morata izpeljati svoje cilje iz ciljev višjih organizacijskih ravni;
  - od spodaj navzgor – cilji nastajajo najprej na nižjih organizacijskih ravneh, njihov zbir (z najnujnejšim usklajevanjem) pa prinese planske cilje višjih organizacijskih ravni. Ta način omogoča organizacijskim enotam, da si domala povsem same postavljajo planske cilje;
  - sočasno za organizacijo kot celoto in po organizacijskih enotah → ta način je najbolj primeren, saj imajo organizacijske enote dovolj svobode in pobude, hkrati pa je zagotovljeno usklajevanje planiranega že vse od začetka, t. j. od določanja planskih ciljev.
  
- Da so lahko planski cilji za organizacijo koristni, morajo imeti določene lastnosti, in sicer morajo biti:
  - jasni in razumljivi,
  - stvarni (t. j. dosegljivi z normalnim naporom),
  - konkretni (sicer jih je težko meriti),
  - dogovorjeni (ne pa ljudem vsiljeni) in
  - med seboj usklajeni.
  
- V letnem planu postavljamo precej podrobne cilje, poleg tega pa ne gre toliko za nove in drugačne cilje, ampak bolj za »bolje in več«. To velja še posebej za krizne razmere, ko je poudarek na ukrepanju, saj želi organizacija proč od težav; kam proč, pa v krizi ni toliko pomembno.

Nasprotno pa je pri dolgoročnem planiranju večji poudarek na določanju bolj okvirnih planskih ciljev. Tukaj lahko postavljamo bolj zahtevne cilje, saj imamo za njihovo doseganje več časa. Zato tudi o viziji in poslanstvu organizacije govorimo samo v povezavi s strateškimi plani.

## d) Določanje poti za doseganje ciljev

- Z doslej opisanimi dejavnostmi v okviru miselne faze procesa planiranja ugotovimo zlasti sedanje poslovanje organizacije in določimo zaželeno stanje v prihodnosti. Organizacija pa mora od sedanjega do prihodnjega stanja šele priti, zato mora najti pot, ki jo bo pripeljela iz sedanjosti v prihodnost.

Tako kot je mogočih več ciljev, praviloma obstaja tudi več poti v prihodnost (npr. povečanje izvoza lahko podjetje doseže z novo investicijo, s preusmeritvijo prodaje ali na kakšen podoben način). Te poti lahko razdelimo na:

- strategije kot ključne, dolgoročnejshe, široke, okvirne poti v prihodnost,
  - taktike kot odločitve na izbrani dolgoročnejsi poti, ki določijo učinkovitost na tej poti, in
  - operativne ukrepe.
- Določanje poti za doseganje ciljev običajno vključuje:
    - razvijanje novih poti (alternativ) delovanja – če gre pri tem za bistvene in življenjsko pomembne cilje organizacije, govorimo o razvijanju novih strategij;
    - ocenjevanje novih poti (alternativ) delovanja – pomeni njihovo presojo z vidika uresničljivosti, donosnosti, tveganosti, občutljivosti na nepredvidene spremembe, fleksibilnost ipd.;
    - izbiro najboljše nove poti (alternative) delovanja, kar lahko poenostavljeno imenujemo tudi sprejem (planske) odločitve.

### 5.5.2 Tehnična (rutinska) faza procesa planiranja

- Izbrano pot (alternativo) delovanja na koncu prenesemo v posamezne (delne in zbirne) planske dokumente. Ti dokumenti (največkrat v pisni obliki) so rezultat planiranja, v njih pa so navedeni planski cilji in naloge organizacije oziroma njenih delov, njihovo zaporedje, roki za njihovo uresničitvev, nosilci nalog ipd. .
- Gre za vrsto planskih dokumentov, ki pa morajo biti med seboj čimbolj usklajeni.

\* \* \*

- Opisane dejavnosti v okviru obeh faz procesa planiranja se med seboj prepletajo, zato sta dve pomembni značilnosti procesa planiranja iterativnost in prehajanje od širših k ožjim spoznanjem.

Iterativnost pomeni, da planiranje sicer poteka v približno navedenem zaporedju, vendar se (lahko) vedno znova vračamo v že opravljene faze. To vračanje je povezano z novimi ugotovitvami, ki zahtevajo novo proučevanje, poleg tega pa z dejstvom, da v procesu planiranja običajno ne gremo takoj v velike podrobnosti, ampak začnemo bolj okvirno, zatem pa gremo v podrobnosti.

## 5.6 STRATEŠKO PLANIRANJE

- Strateško planiranje je vrsta planiranja, s katerim opredelimo prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Pri strateškem planiranju gre za oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so za celotno organizacijo življenjskega in stalnega pomena. To planiranje pomeni proces, ki opredeljuje predvsem odnos organizacije z njenim okoljem danes in jutri.
- Proces strateškega planiranja lahko v grobem razčlenimo na tri faze, in sicer:
  1. oblikovanje planskih izhodišč (predpostavk),
  2. strateško planiranje v ožjem smislu ter
  - 
  3. kontrolo uresničevanja strateških planov (= ta faza je samo še pogojno del procesa strateškega planiranja).



Slika 14: proces strateškega planiranja

FAZE PROCESA PLANIRANJA		FAZE STRATEŠKEGA PLANIRANJA		
1. Analiza poslovanja	Ocena poslovanja	1. Analiza (tekočega) poslovanja	OBLIKOVANJE IZHODIŠČ STRATEŠKEGA PLANIRANJA (PLANSKIH PREDPOSTAVK)	
	Diagnoza poslovanja			
2. Predvidevanje okolja				2. Analiza (okvirov in omejitev) glavnih podokolij
				3. Dolgoročnejše predvidevanje razvoja v širšem okolju in glavnih podokoljih
			4. (Pre)oblikovanje vizije in poslanstva	
			5. SWOT analiza – celovita ocena položaja organizacije	STRATEŠKO PLANIRANJE V OŽJEM SMISLU
3. Določanje planskih ciljev			6. Postavljanje (strateških) planskih ciljev	
			7. Ugotavljanje planskih vrzeli	
4. Določanje poti za doseganje ciljev	Razvijanje novih poti (alternativ) delovanja		8. Razvijanje strategij (korporacijske, poslovnih in funkcijskih)	
	Ocenjevanje novih poti (alternativ) delovanja		9. Ocenjevanje razvitih strategij	
	Izbira najboljše poti (alternative) delovanja - <b>ODLOČITEV</b>	10. Izbira najboljših strategij		

Slika 15: primerjava procesa planiranja (nasploh) in procesa strateškega planiranja

### 5.6.1 Oblikovanje izhodišč strateškega planiranja (planskih predpostavk)

- Najpomembnejša izhodišča strateškega planiranja so:
  - a) razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na daljši rok postavljajo njena glavna podokolja (npr. naravno, tehnološko, gospodarsko, politično-pravno, kulturno);
  - b) analiza tekočega poslovanja organizacije (opravljena praviloma vsako leto);
  - c) dolgoroč(nejš)e napovedi (predvidevanja) razvoja v širšem okolju in v glavnih podokoljih (lahko tudi v obliki scenarijev) – prizadevamo si izdelati sliko preteklega in prihodnjega razvoja po posameznih podokoljih;
  - d) izoblikovana vizija in poslanstvo (misija) organizacije.
  
- Najpomembnejša naloga (in posebna v primerjavi z drugimi vrstami planiranja, npr. taktičnim planiranjem) najvišjega menedžmenta v organizaciji v okviru oblikovanja izhodišč strateškega planiranja je, da opredeli vizijo oziroma poslanstvo organizacije (če še nista ustvarjeni).

O oblikovanju vizije govorimo največkrat v organizacijah, ki so v latentni ali akutni krizi, medtem ko gre v organizacijah, ki zaenkrat dosegajo zadovoljive rezultate, praviloma za preverjanje in za novo oblikovanje njihovega poslanstva.

#### a) Vizija organizacije

- Vizija organizacije je zamisel nove in zaželene podobe (slike) organizacije v prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje. Gre za sporočanje zamisli vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo.

Slika, ki jo posreduje vizija, je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in prej manj kot bolj povezana s sedanostjo. Vizija mora dati lepšo sliko organizacije, kot je obstoječa, še vedno pa mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna truda za spreminjanje organizacije. Iz vizije izvirajo cilji organizacije (podjetja), saj je ideal, h kateremu teži organizacija. Vizija predstavlja usmeritve, hkrati pa motivira.

- Vizijo potrebuje vsaka organizacija, še posebej pa organizacija v krizi, ki mora izvesti radikalne spremembe. V krizi organizacija izgublja vero v dosedanje usmeritve in za rešitev nujno potrebuje vizijo.



Pogosto je osnova za oblikovanje vizije tudi potreba po radikalni spremembi kulture organizacije, ki naj odpre pot potrebnim spremembam, tako da bo v njej vzpostavila nove vzorce obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih. Kultura organizacije je namreč sistem vrednot in prepričanj ter navad v organizaciji, ki ustvarja tudi norme vedenja v njej.

- Vizija nastaja kot rezultat dveh procesov: racionalnega in intuitivnega. Prvi je proces ugotavljanja prednosti, slabosti, možnosti, nevarnosti in na tem gradi zamišljanje zaželene prihodnosti, sprva v obliki vizije. Drugi je rezultat nenadnih prebliskov. Oba procesa se prepletata in vodita k skupnemu rezultatu. Veliko avtorjev meni, da brez intuicije organizacija ne more ustvariti vizije (in v zvezi s tem razpravljajo o vlogi desne polovice možganov).
- Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano z domišljijo posameznika – običajno novega predstojnika (direktorja) organizacije. Z njim so namreč povezani trije glavni graditelji vizije, ki so:
  - podjetniška percepcija, ki jo odlikujejo: usmerjenost v cilje, osredotočenost na poslovne priložnosti, prevzemanje dobro preračunanega tveganja, sposobnost za reševanje problemov, integriteta in zanesljivost osebnosti, ki je nosilec te percepcije ipd.;
  - ustvarjalnost – t. j. potreba nosilca nove vizije po ustvarjanju nečesa novega;
  - razumevanje menedžmenta / vodenja – t. j. prevzemanje konceptualno-vodstvene vloge od nosilca nove vizije.

## **b) Poslanstvo organizacije<sup>1</sup>**

- Poslanstvo organizacije je njena opredelitev, kaj želi biti in komu želi služiti. Poslanstvo organizacije vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja organizacije in usmeritev njenega razvoja. Z njim organizacija opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve, in sicer ne samo ciljev, ampak tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo organizacije določa identiteto organizacije, njene vrednote in prihodnost poslovanja tako, da organizacijo loči od vseh drugih organizacij.
- Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotoviti enotnost v organizaciji in s tem delovanje zaposlenih v določeni smeri. S tem določa ozračje, kulturo poslovanja in

<sup>1</sup> Primeri konkretnih zelo jedrnatih opredelitev poslanstva v posameznih organizacijah so: »Vse za dom!«  
»Naš posel so storitve!« »Boljše stvari za boljše življenje s pomočjo ...«

omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem, poleg tega pa je poslanstvo organizacije namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane z organizacijo (npr. kupci, dobavitelji, banke, država).

- Uveljavljenega načina za oblikovanje poslanstva organizacije ni; določamo ga na temelju presoje. Zato je opredeljevanje poslanstva pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednost najvišjega menedžmenta.

Organizacije dokument, v katerem predstavijo svoje poslanstvo, pripravijo v kratki, zgoščeni, pisni obliki, razumljivi vsem prejemnikom.<sup>2</sup> Pogosto ga najdemo tudi pod drugimi izrazi (npr. načela poslovanja, filozofija poslovanja).

- Avtorji, ki so proučevali dokumente o poslanstvu organizacij (podjetij), ugotavljajo, da ti dokumenti običajno opredeljujejo:
  - temeljne (stalne) namene organizacije;
  - filozofijo poslovanja, ki vključuje tudi sistem vrednot organizacije;
  - poslovno področje organizacije;
  - proizvode ali storitve – te praviloma opredelijo z vidika vrednosti, ki jo imajo za kupca (npr. podjetju ne rečejo, da dela telefone, ampak da omogoča komuniciranje med ljudmi; ne rečejo, da delajo kopirne stroje, ampak da ustvarjajo pisarne prihodnosti), hkrati pa pogosto opredelijo tudi ključne lastnosti proizvoda (npr. delajo varčne ali tehnično zanesljive avtomobile);
  - odnos do kupcev – večina organizacij opredeli v svojih poslanstvih odnos do kupca ali porabnika kot ključen in prednosten. Pogosto porabnike tudi podrobneje opredelijo (npr. proizvodi in storitve so namenjeni določenemu poklicu, starosti, spolu itd.);
  - tehnologijo – organizacije pogosto navedejo svojo osnovno tehnologijo in svoj odnos do tehnologije, njeno sodobnost, prijaznost do okolja, fleksibilnost ipd.;
  - odnos do delavcev in njihovih sposobnosti – organizacije običajno navajajo svoj odnos do delavcev na primer glede motiviranja, skrbi zanje, prednosti, ki jih imajo njihovi zaposleni pred drugimi ipd.;
  - odnosa organizacije do širšega ali ožjega družbenega okolja (npr. kaj družba, država, občina pridobi z njimi ipd.);
  - prednosti svojega poslovanja – pri prednostih poudarjajo, kje so boljši, pogosto v primerjavi z drugimi konkurenti (npr. delamo enake izdelke, vendar cenejše; delamo enake izdelke, a lepše oblikovane ipd.);

---

<sup>2</sup> Nekateri empirični raziskave v ZDA kažejo, da približno polovica večjih podjetij pripravlja poslanstvo podjetja v formalni obliki, medtem ko ga drugi pripravljajo v neformalni obliki ali kot del drugih dokumentov.

- odnos organizacije do javnosti in želeno sliko organizacije v javnosti.

V poslanstvu konkretnih organizacij (podjetij) sicer niso vedno vključeni vsi navedeni elementi, vendar pogosto najdemo večino od njih.

\* \* \*

- Pri pojmi vizija in poslanstvo organizacije pogosto prihaja do prekrivanja, tako da mnogi štejejo vizijo in poslanstvo za en koncept. Primerjava vsebine obeh pojmov pa vendarle pokaže:
  - vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način obnašanja organizacije;
  - vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo na sedanost in bližnjo prihodnost;
  - vizija je bolj meglena, poslanstvo pa bolj jasno;
  - vizija se pogosteje spreminja – ko je dosežena, jo je treba spremeniti; poslanstvo pa je lahko nespremenjeno daljši čas.

### 5.6.2 Strateško planiranje v ožjem smislu

- Na temelju opredeljene vizije in poslanstva organizacije lahko steče proces strateškega planiranja v ožjem smislu. Fazo strateškega planiranja v ožjem smislu lahko razdelimo (vsaj) na štiri podfaze (korake), ki so:
  - a) celovita ocena položaja organizacije in ugotovitev prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti;
  - b) postavljanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli;
  - c) razvijanje strategij (korporacijske, poslovnih in funkcijskih) ter
  - d) ocenjevanje razvitih strategij in izbira najboljših (ki jih potem običajno izrazimo v pisni obliki – t. j. v strateških planih).

#### a) Celovita ocena položaja organizacije in SWOT analiza

- V tej fazi najprej iščemo in zaznavamo razvojne (poslovne) probleme konkretne organizacije, nato pa opravimo celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Takšno ocenjevanje se imenuje SWOT analiza, kar je akronim štirih besed v angleščini:

- **Strength** = prednost;
  - **Weakness** = slabost,
  - **Opportunity** = priložnost in
  - **Threat** = nevarnost.
- Pri celovitem ocenjevanju položaja organizacije skušamo torej najprej ugotoviti, v čem ima organizacija prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in v čem so njene glavne slabosti. Na osnovi ocene prednosti in slabosti organizacije pa skušamo oceniti še njene poslovne možnosti in nevarnosti. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za proces strateškega planiranja v ožjem smislu.
- Osnovni cilji SWOT analize so trije:
- a) ugotoviti osnovne razvojne probleme organizacije, s katerimi se je treba spoprijeti na planski način;
  - b) ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim je lahko organizacija izpostavljena v okolju, in
  - c) ugotoviti prve elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje.

## **b) Postavljanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli**

- Celovita ocena položaja organizacije omogoča najprej presojo primernosti obstoječe vizije oziroma poslanstva organizacije in če je potrebno spremembo postavljene vizije oziroma poslanstva. Na temelju pregledane/redefinirane vizije oziroma poslanstva pa (lahko) steče v organizaciji proces oblikovanja strateških planskih ciljev. Ti cilji morajo biti središčne točke, okoli katerih se suče razvijanje planov in alokacija resursov v organizaciji.
- Ko imamo postavljene strateške planske cilje, jih lahko primerjamo s tistimi poslovnimi rezultati, ki bi jih organizacija dosegala v prihodnjih letih, če organizacija v svojih strategijah ne bi nič pomembnega spremenila. Razlike, ki jih pri tem ugotavimo, imenujemo planske vrzeli ali razkoraki (»gapi«).
- Planska vrzel je torej razlika med rezultati, ki jih želimo doseči, in tistimi, ki bi jih dosegli, če v poslovanju ne bi ničesar spremenili. Identificirana planska vrzel sili organizacijo v razvijanje novih strategij, katerih uresničevanje bo vrzel odpravilo.

### c) Razvijanje strategij (korporacijske, poslovnih in funkcijskih)

- Celovita ocena položaja organizacije in morebitne ugotovljene planske vrzeli lahko pokažejo (ne)ustreznost obstoječe strategije. Tako pridemo do oblikovanja planskih(-e) strategij(e) organizacije.

Strategija je vsaka poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, da bo organizacija z njo, če bo uresničena, dosegla svoje strateške cilje. To je ključna, dolgoročnejša pot, po kateri bo organizacija dosegla svoje strateške cilje.

- Planske strategije lahko razvrščamo po različnih kriterijih. V poslovnem svetu je danes v ospredju klasifikacija strategij na:
  - celovito (korporacijsko) strategijo (corporate strategy)
  - poslovno/-e strategijo/-e (business strategy)
  - funkcijske strategije (functional strategy).

Celovita (korporacijska) strategija se nanaša na celotno (diverzificirano) organizacijo. To je strategija najvišje ravni v organizaciji. Nediverzificirane organizacije tovrstne strategije ne potrebujejo.

Poslovno strategijo (strategija poslovnega področja) oblikujemo na ravni nižji od korporacijske ravni v organizaciji. To strategijo potrebuje dobro zaokrožena poslovna enota znotraj določene organizacije.<sup>3</sup> Poslovna strategija opredeljuje pot do konkurenčne prednosti pri poslovanju s strateško skupino proizvodov ali storitev. Zato je bistvo poslovne strategije opredelitev, kako bo zaokrožena poslovna enota dosegla konkurenčno prednost na trgu.

Funkcijske strategije oblikujemo za posamezna poslovna funkcijska področja v organizaciji (npr. trženje, proizvodnjo, nabavo, financiranje, kadrovanje). Te strategije se osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti uporabe resursov, ki jih ima organizacija na posameznem poslovnem funkcijskem področju, da bi tako podprli uresničevanje poslovnih in korporacijske strategije organizacije.

- Glede na razčlenjeno hierarhijo strategij lahko govorimo vsaj o treh ravneh strateškega planiranja v organizaciji. Hierarhija strategij zajema celovito, poslovne in funkcijske strategije v njihovi medsebojni nadrejenosti oziroma podrejenosti.

#### 5.6.3 Kontrola uresničevanja (strateških) planov

<sup>3</sup> Na področju strateškega planiranja v gospodarstvu te enote danes na splošno imenujemo strateške poslovne enote (= SPE), so pa to lahko podružnice, poslovno-izidna središča v okviru organizacije, družbe z omejeno odgovornostjo v lasti organizacije ipd..

- Faza uresničevanja planov in kontrole uresničevanja planov sodi v proces strateškega planiranja samo v širšem smislu, vključuje pa izdelovanje različnih planov projektov, taktičnih planov, akcijskih programov, predračunov, postavljanje operativnih ciljev in izvajanje številnih drugih nalog menedžmenta.
- Kontroliranje uresničevanja strateških planov v organizaciji je seveda normalna sestavina celotnega procesa strateškega menedžmenta in sploh vsakega menedžmentskega procesa. Strateška kontrola se nanaša tako na preverjanje uresničevanja strateškega plana kakor tudi na ugotavljanje, ali je sprejeti strateški plan (glede na razvoj v okolju organizacije in v sami organizaciji) še vedno ustrezen oziroma, kdaj je treba ta plan spremeniti.

## 5.7 UČINKOVITOST PLANIRANJA

Na učinkovitost planiranja vplivajo predvsem naslednji dejavniki:

### a) Primerno razmerje med intuitivnim in sistematično-logičnim odločanjem.

- Najvišje vodstvo v organizaciji ima vedno na voljo dva osnovna pristopa k sprejemanju odločitev:
  - Intuitivni pristop → pri tem pristopu odločanje:
    - poteka v glavnem v glavi ene same osebe;
    - najpogosteje nima formalne oblike procesa planiranja in napisanih planov kot njegovega rezultata;
    - na splošno ima sorazmerno kratek časovni horizont;
    - temelji predvsem na menedžerjevih izkušnjah in občutku za poslovno odločanje;

Ta način odločanja je v praksi pomemben in ga ne smemo podcenjevati.

- Sistematično-logični pristop → pri tem pristopu odločanje:
  - temelji na formalnem sistemu planiranja, ki vključuje natančno opredeljeno celoto postopkov;
  - predstavlja izoblikovan proces, pogosto uravnavan s priročniki, metodologijami in navodili, kdo, kaj, kdaj in kako mora kaj napraviti;
  - izhaja iz analiz, zahteva sodelovanje več ljudi, konča pa se v napisanih planih.

- Pomembno je, da se v praksi sestavine enega in drugega načina odločanja dopolnjujejo, ne pa izključujejo. Zagotoviti ustrezno kombinacijo enega in drugega načina odločanja je zahtevna naloga. Težave pri njunem kombiniranju namreč izhajajo iz različnosti funkcij leve in desne polovice naših možganov:
  - menedžerji namreč mislijo z levo polovico možganov, kjer so možganski centri za čustva,
  - planerji pa z desno polovico možganov, kjer so možganski centri za logično sklepanje (H. Mintzberg).
- Na splošno je treba v manjših organizacijah uporabljati preprostejše in manj formalizirane sisteme planiranja, v večjih pa bolj zapletene in izrecno razvite.

Toda hkrati je treba paziti, da se pri planiranju ne zaide v skrajnost, ko se organizacija toliko ukvarja s planiranjem, da se le-to izrodi v t. i. analizo-paralizo. V takšnih okoliščinah se menedžerji spuščajo v tako podrobno planiranje, da pozabijo na strateške odločitve.

#### **b) Značilnosti okolja ogranizacije**

- Organizacije, ki delujejo:
  - v enostavnejših in stabilnejših okoljih (npr. v gospodarstvu organizacije s področja prehranske industrije) lahko uporabljajo manj formalne sisteme planiranja in se lahko opirajo na sprotno odločanje;
  - v zapletenih in hitro spreminjajočih se okoljih, morajo veliko bolj sistematično plansko odločati.

#### **c) Primerna stopnja prožnosti (fleksibilnosti) planov**

- V zvezi s tem dejavnikom je treba upoštevati, da:
  - ni smiselno izdelovati pretirano togih planov, saj prihodnosti nismo sposobni povsem natančno predvidevati;
  - je pomembno, da menedžment ve, na katere nepredvidene spremembe so njegovi plani najbolj občutljivi;
  - je dobro vedeti, katere spremenljivke so za nas najbolj pomembne.

#### **d) Soudeležba v planiranju širšega kroga menedžerjev (in tudi drugih zaposlenih)**

- Zaradi personalnega ločevanja planiranja od uresničevanja planov prihaja v organizaciji do naslednjih glavnih slabosti:
  - nižji menedžer (ali drugi delavec) ima manjši občutek ustvarjalnosti, če izvaja plan, pri nastajanju katerega ni sodeloval;

- nižji menedžer (ali drugi delavec) ne bo zelo rad potrdil pravilnosti plana z njegovo uspešno izvedbo, če ni sodeloval pri njegovem oblikovanju;
  - v planu, ki je postavljen od nekoga drugega, je praviloma manj prožnosti in prostora za prilagajanje;
  - plan, ki ga postavijo drugi, praviloma slabše razumemo;
  - plan, ki je oblikovan brez menedžerjev (ali drugih delavcev), ki ga bodo uresničevali, bo praviloma povzročil slabšo izrabo delovne sile;
  - ločevanje obeh funkcij povzroča več težav v komuniciranju in posledično več zmot in odstopanj od plana;
  - ločevanje obeh funkcij spodbuja konkurenčne občutke med planerji in izvajalci.
- Ker povzroča povezovanje funkcije planiranja in izvrševanja planov dodatne stroške in je tudi časovno zahtevnejše, je treba iskati optimalno stopnjo povezanosti oziroma ločenosti funkcije planiranja in izvrševanja planov v organizaciji.

## 5.8 PROBLEMI PRI PLANIRANJU

- Planiranje le redko teče povsem v skladu z zamislijo. Tako glede vsebine kot organizacije planiranja prihaja do odstopanj, zaradi česar planiranje ne odigra svoje vloge. Empirične raziskave v svetu kažejo, da so glavni vzroki za probleme pri planiranju naslednji:

### a) Neustrezen odnos generalnih menedžerjev do planiranja

Večina raziskav kot najpogostejšo težavo kaže nepravilen odnos generalnih menedžerjev do planiranja, ki se kaže na dva načina:

- a) Generalni menedžerji zaradi strokovne zahtevnosti in obsega planiranja dodelijo precejšen del nalog planerjem. Posledica je lahko ločitev menedžmenta in planiranja, kar pomeni, da se menedžer ne ukvarja z eno svojih osnovnih dejavnosti.<sup>4</sup>
- b) Generalni menedžerji dajejo prednost premagovanju tekočih problemov pred dolgoročnejsimi in pomembnejšimi problemi. Pri tem pa pogosto velja, da so operativni problemi posledica nerešenih dolgoročnih problemov. In čim slabše je planiranje, toliko več je operativnega reševanja.

### b) Neustrezen odnos menedžerjev poslovnih funkcij do planiranja

<sup>4</sup> M. Mace zvezi s tem ugotavlja: »Verjetno izvira osnovni in najpomembnejši problem v planiranju iz verovanja nekaterih menedžerjev, da planiranje ni funkcija, s katero bi se morali ukvarjati. Planiranje štejejo za nekaj, kar se da delegirati, kar podrejeni lahko neredijo brez večje udeležbe menedžerjev. Mislijo, da je končni rezultat učinkovitega planiranja množica števil v planskih tabelah. Ko le-te dobijo, preletijo vsebino in številke, plan arhivirajo in z velikim olajšanjem rečejo: "Hvala bogu, plan je sprejet. Zdaj pa pojdemo spet delat".«



Pri menedžerjih poslovnih funkcij lahko zasledimo podoben odnos do planiranja kot pri generalnih menedžerjih, le da je manj izrazit. Zato pa se tukaj pojavi nova težava: menedžerji poslovnih funkcij, ki so operativno samostojni, se le neradi prilagajajo in podrejajo zahtevam celote.

### **c) Pomanjkljiva strokovnost in organiziranost planiranja**

Pomanjkljiva strokovnost ima za posledico nelogičen in zapleten proces planiranja, s pomanjkljivo organizacijo planiranja pa sta mišljena neprimerno mesto in status planerja oziroma planskega oddelka v organizaciji. Mesto planerja (ali planskega oddelka) je namreč pri generalnem menedžerju, saj mora biti planer do posameznih poslovnih funkcij nevtralen.

### **d) Vpliv organizacijske kulture na planiranje**

Številni avtorji menijo, da je prvi pogoj za kakovostno planiranje vzpostavitev ustreznega planskega ozračja v organizaciji. Toda praksa po drugi strani kaže, da je pravzaprav »čudež«, če ozračje za planiranje v organizaciji ni problematično.

### **e) Vpliv okolja organizacije na planiranje**

Okolje se vse bolj, in to nepredvidljivo, spreminja. Zato je po eni strani potreba po planiranju vse večja, po drugi strani pa so možnosti za planiranje vse manjše.

- Če navedene probleme strnemo, vidimo, da je skupni imenovalec pri vseh nerazumevanje ali neupoštevanje usklajevalne vloge planiranja. To je temeljna značilnost menedžmenta, ki ne razume ali pa ne upošteva svoje osnovne naloge – t. j. usklajevanja.

## **5.9 ZNAČILNOSTI IN VSEBINA PLANIRANJA NA OBRAMBNO-VOJAŠKEM PODROČJU**

- Temeljne značilnosti planiranja na obrambnem (in vojaškem) področju so naslednje:
  - neposredna povezanost obrambo-vojaškega planiranja s celotnim sistemom planiranja v družbi;
  - usklajenost vrste in obsega ciljev vojaškega sistema s strateškimi cilji in gospodarskimi zmogljivostmi družbe (← načelo realnosti planiranja);
  - opredeljevanje ciljev in nalog ob upoštevanju vpliva vseh dejavnikov (← načelo integralnosti planiranja);
  - odvisnost razvoja posameznih podsistemov vojaške organizacije (sistema) od razvoja vojaške organizacije kot celote;

- enotnost planiranja v vojaškem sistemu kot celoti ob decentralizirani pristojnosti za izdelavo planov po ravneh poveljevanja;
  - časovna in hierarhična povezanost planov – plani, ki zadevajo krajše obdobje, izhajajo iz planov, ki zadevajo daljše obdobje, plani nižjih organov poveljevanja pa izhajajo iz planov višjih organov poveljevanja.
- Na obrambno-vojaškem področju:
- se pomen planiranja povečuje s premikanjem od nižje k višjim ravnam poveljevanja;
  - s premikanjem od nižjih k višjim hierarhičnim ravnam se spreminja tudi značaj planiranja:
    - na nižjih hierarhičnih ravneh je planiranje konkretnejše in zajema manjše število nalog,
    - na višjih hierarhičnih ravneh je planiranje splošnejše in zajema večje število nalog;
  - različna je tudi časovna dimenzija planiranja:
    - na nižjih hierarhičnih ravneh zajema planiranje obdobje od meseca do leta dni,
    - na najvišjih hierarhičnih ravneh pa zajema planiranje večletno obdobje.
- Vojaško planiranje je zapleten, vendar enoten proces, ki vključuje tri med seboj povezane segmente:
- a) planiranje uporabe oboroženih sil,
  - b) planiranje razvoja oboroženih sil ter
  - c) planiranje življenja in dela v oboroženih silah.
- Planiranje razvoja oboroženih sil obsega različna obdobja:
- dolgoročno planiranje,
  - srednjeročno planiranje in
  - kratkoročno (letno) planiranje razvoja oboroženih sil.

Dolgoročno planiranje razvoja oboroženih sil običajno zajema obdobje desetih ali več let in se izvaja na najvišji ravni poveljevanja; rezultat je dolgoročni plan razvoja oboroženih sil.

Dolgoročni plan razvoja oboroženih sil (praviloma) opredeljuje:

- temelje politike države glede razvoja oboroženih sil;
- temeljne cilje in naloge oboroženih sil in njihovih delov v zvezi z razvojem za daljše časovno obdobje;
- velikost in strukturo oboroženih sil za daljše časovno obdobje;

- temeljne smeri razvoja posameznih komponent oboroženih sil (zvrsti, rodov, služb ipd.);
- globalno presojo potreb po materialnih in finančnih sredstvih;
- glavne načine zagotovitve finančnih sredstev ipd.

Srednjeročno planiranje razvoja oboroženih sil običajno zajema obdobje petih let, izvaja pa se na dveh ravneh poveljevanja – najvišji (strateški) in prvi nižji (strateško-operativni).

Srednjeročni plan razvoja oboroženih sil (praviloma) opredeljuje:

- razvojne cilje in naloge v petletnem obdobju;
- stopnjo bojne pripravljenosti (sposobnosti) in njene kazalnike;
- spremembe v strukturi in delovanju posameznih komponent oboroženih sil (zvrsti, rodov, služb, dejavnosti, funkcij ipd.);
- natančnejši potek tehnične modernizacije in opremljanja oboroženih sil z orožjem in vojaško opremo;
- obseg sredstev, ki so potrebna (oziroma na voljo) v petletnem obdobju;
- dinamiko uresničevanja opredeljenih ciljev in nalog po letih ipd..

Kratkoročno (letno) planiranje razvoja oboroženih sil običajno zajema obdobje leta dni ali krajše in se izvaja na vseh ravneh poveljevanja.

Letni plan razvoja oboroženih sil (praviloma) opredeljuje:

- konkretne naloge, ki bodo izvajale med letom;
- vire in načine zagotovitve sredstev;
- razdelitev sredstev po planiranih nalogah;
- dinamiko izvajanja nalog ipd.

Vsebina letnih planov se od ravni do ravni poveljevanja razlikuje s tem, da se vsebina planov od najvišje proti najnižji ravni poveljevanja zožuje.

Dolgoročni, srednjeročni in letni plani razvoja oboroženih sil morajo biti med seboj časovno in vsebinsko usklajeni.

## 6.0 ORGANIZIRANJE

### 6.1 POJEM IN NAMEN ORGANIZIRANJA

- Organiziranje je faza (funkcija) procesa menedžmenta (vodenja v širšem smislu), katere rezultat je organizacijska struktura. To je neprekinjeni proces vzpostavljanje razmerij in struktur v organizaciji, ki ga opravljajo menedžerji.

Organiziranje v smislu oblikovanja organizacijske strukture organizacije (združbe, ustanove) je pomemben instrument menedžmenta, s pomočjo katerega le-ta dosega postavljene cilje organizacije.

Z organiziranjem po eni strani razčlenjujemo dejavnosti na potrebne delne naloge oziroma operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja, po drugi strani pa z organiziranjem kot zavestno človekovo dejavnostjo povezujemo in usklajujemo tvorce poslovanja zaradi doseganja določenih ciljev. Lahko bi rekli, da je organiziranje zavestna težnja vodilnega delavca k sestavljanju elementov tehničnega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto.

- Organiziranje kot faza (funkcija) procesa menedžmenta sledi planiranju – z njo se plan organizacije spravi v delovanje in s tem začne uresničevati. V fazi organiziranja potemtakem pride do sprožitve delovanja (poslovanja) organizacije – t. j. po končani fazi organiziranja se začne izvajati temeljna dejavnost organizacije.
- Organiziranje se izvaja z namenom:
  - a) da se vzpostavi organizacijska struktura organizacije (združbe, ustanove) oziroma, da se obstoječa struktura prilagodi zahtevam plana – bodisi z dodajanjem bodisi z odvzemanjem določenih delov;
  - b) da se vsem organizacijskim delom organizacije (združbe, ustanove) dodelijo konkretne naloge, da se lahko začne z izvajanjem koordinirane akcije zaradi realizacije plana;
  - c) da se na ustrezen način (npr. z nalogom, ukazom, poveljem) sproži koordinirano izvajanje s planom predvidenih nalog.

## 6.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### 6.2.1 O pojmu organizacijske strukture

- Usklajevanje vseh tvorcev v poslovanju organizacije – t. j. delovnih nalog, ljudi, sredstev (= materialnih in nematerialnih pripomočkov) in informacij – v smeri postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije oziroma organizacijski strukturi, ki je rezultat procesa organiziranja.
- Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in (organizacijska) ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Zato lahko organizacijsko strukturo definiramo kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije.

Organizacijsko strukturo potemtakem oblikujejo: naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo ali organigramom.

- Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev organizacije, kar pomeni, da morajo cilji organizacije oblikovati njeno strukturo (in ne nasprotno). In ker se cilji organizacije spreminjajo, moramo organizacijske strukture prilagajati spremenjenim ciljem.
- Z vidika celotne organizacije (združbe, ustanove), pri kateri je mogoče razlikovati statični in dinamični vidik, predstavlja organizacijska struktura njen statični vidik. Statični in dinamični vidik organizacije sta razločno vsebovana že v Lipovčevi definiciji pojma organizacija, po kateri je organizacija sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotrno uresničevanje cilja, zaradi katerega združba deluje. Iz te definicije namreč izhaja, da je organizacija hkrati:
  - sestav razmerij med ljudmi (= organizacijska struktura) in
  - zagotavljanje obstoja in identitete ter smotrnega uresničevanja cilja, zaradi katerega deluje (s tem) nastala združba (= organizacijski proces).

### 6.2.2 Sestavine (vrste) organizacijske strukture

- Organizacijska struktura je sestavljena (zložena) tvorba, ki jo tvorijo tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastno-avtoritativna struktura kot enovite strukture.
- Enovita struktura nastane tako, da se med sabo poveže več istovrstnih razmerij med ljudmi. Vendar je v stvarnosti taka struktura redka, ker v delovanju ljudi navadno

sočasno nastaja več različnih razmerij. V praksi se zato enovite strukture navadno pojavljajo v povezavah, tako da je več enovitih struktur povezanih v organizacijsko strukturo kot sestavljeno (zloženo) strukturo. Enovite strukture so torej samo sestavine (ali samo posebni vidik) sestavljene strukture.

## **a) Tehnična delitev dela in tehnična struktura**

### Tehnična delitev dela

- V enotnem delovnem procesu, s katerim organizacija (združba, ustanova) dosega svoj temeljni cilj, je mogoče razlikovati delne procese. Iz tega izhaja načelna možnost, da človek posamezne delne procese osamosvoji in vsak tak proces izvaja ob drugem času. Razločevanje delnih procesov v enotnem delovnem procesu imenujemo analiza dela ali delovnega procesa.

O naslednji stopnji v razločevanju enotnega delovnega procesa govorimo, ko posamezne delne procese ne opravlja več isti človek, čeprav v različnem času, temveč tudi različni ljudje. S tem se deli enotnega delovnega procesa osamosvojijo, tako da se dodelijo v izvedbo različnim ljudem. Ta proces imenujemo delitev dela.

Če se delitev dela izvede v družbi, gre za družbeno delitev dela na dejavnosti in stroke, če pa jo izvedemo v kaki organizaciji (združbi, ustanovi), govorimo o tehnični delitvi dela. Tehnična delitev dela je torej razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju.

Organizacijsko vedo zanima predvsem tehnična delitev dela, ekonomske vede pa predvsem družbena delitev dela.

- V organizaciji imenujemo rezultat enotnega delovnega procesa skupna naloga organizacije (združbe, ustanove), delne (vnaprej zamišljene) rezultate sestavnih procesov pa delovne naloge posameznih izvajalcev. Zaradi tega si lahko predstavimo tehnično delitev dela tudi kot delitev skupne naloge organizacije na delovne naloge posameznih izvajalcev.
- Tehnična delitev dela poteka tako, da skupno nalogo organizacije, ki jo je treba izvesti, da organizacija doseže svoj cilj, razstavimo na manjše naloge, vsako od teh pa spet razčlenimo na preprostejše. To razstavljanje se lahko ponavlja toliko časa, da pridemo do tako preprostih nalog, ki zahtevajo en sam najpreprostejši gib, ki ga ni več mogoče razčleniti.

Skupino najbolj preprostih istovrstnih procesov, v katere razčlenimo skupni proces dela, imenujemo opravek ali opravilo. Opravki so običajno sestavljeni iz več gibov, povezanih v smiselno celoto, a se navadno ne razčlenjujejo naprej.

Od vsake organizacije posebej je odvisno, na katere opravke bo razčlenila svoj proces dela, pri čemer mora upoštevati predvsem: velikost, posebne razmere poslovanja, uporabljeno tehnologijo, lastnosti zaposlenega osebja idr.

Za izvedbo opraveka je potrebna delovna sila z določenimi sposobnostmi, ki mora imeti tudi opraveku ustrezna sredstva za delo. Zaradi tega lahko, ko poznamo opravke, ki so potrebni za izvedbo naloge organizacije, tudi določimo, kakšno osebje in kakšna delovna sredstva potrebujemo.

- Več opravkov, ki so s kakšnega vidika sorodni, navadno združujemo v delovne naloge. Če poznamo najbolj preproste delovne naloge v organizaciji, vemo, kako podrobno je bilo delo razdeljeno.

Tudi delovne naloge, ki zahtevajo vsaj približno enake sposobnosti in znanje ljudi, lahko združujemo. Delovne naloge združujemo tako, da posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog. Pri združevanju združujemo po zahtevnosti podobne naloge, upoštevamo pa tudi njihov obseg.

- Vsako delovno nalogo dodelimo v izvedbo določenemu delovnemu mestu. Delovna mesta so (zaradi tega) najmanjše organizacijske enote v organizaciji, na katerih se izvajajo delovne naloge. Delovno mesto je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljeni opravek ali skupino opravkov.
- Z zgoraj navedenimi določili je jasno opredeljena medsebojna zveza med opravekom, delovno nalogo in delovnim mestom. Na delovnih mestih se z opravljanjem opravkov izvajajo delovne naloge, s katerimi se izvaja skupna naloga organizacije.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Delovno mesto je opredeljeno s tremi določili, in sicer: a) z izvajalcem določene vrste in stopnje kvalificiranosti, b) s sredstvom za delo ustrezne vrste in c) s prostorom, na katerem se izvaja opravek ali skupina opravkov. Z analizo dela lahko ugotovimo delovna mesta, če se vprašamo: kdo, s čim in kje dela. Ni pa s tem še nič povedano, kakšen opravek se izvaja na takem delovnem mestu. Pogosto se namreč na istem delovnem mestu izvajajo zelo različni opravki.

Opravki so vrste dela, ki jih opravljajo na določen način izvajalci ustrezne kvalificiranosti z ustreznimi sredstvi za delo. Opravek je določen s štirimi določili: a) z izvajalcem določene kvalificiranosti, b) z ustreznim sredstvom za delo, c) z določeno kvaliteto dela in d) z načinom (metodo) dela. Z analizo dela lahko ugotovimo opravke, če se vprašamo: kdo, s čim, kaj in na kakšen način (kako) dela.

Najpodrobneje pa je opredeljena delovna naloga, in sicer kar s sedmimi določili: a) z izvajalcem določene kvalificiranosti, b) z ustreznim sredstvom za delo, c) z vrsto in kvaliteto dela, d) z načinom (metodo) dela, e) s prostorom, na katerem se opravlja, f) z namenom, s katerim izvajamo opravke (ali skupino opravkov), in g) s časom, v katerem je treba delovno nalogo opraviti. Z analizo dela lahko ugotovimo delovne

Na delovna mesta je razporejeno vse osebe organizacije, vsakomur v organizaciji pa je dodeljena posebna delovna naloga, ki jo izvaja z opravki.

Opravek, delovna naloga in delovno mesto so elementi ali prvine izvedbene funkcije ali izvedbenega procesa.

- Na temelju zgoraj povedanega si lahko tehnično delitev dela predstavljamo kot proces, ki poteka v treh zaporednih fazah:
  1. faza: razčlenjevanje procesa dela v opravke. To fazo imenujemo razčlenjevanje ali analiza dela;
  2. faza: povezovanje opravkov v delovne naloge različne kompleksnosti, oblikovanje delovnih mest, povezovanje delovnih mest v oddelke in oddelkov v organizacijo (združbo, podjetje). To fazo imenujemo oddelčenje. Končni rezultat oddelčenja so delovna mesta, oddelki ali službe oziroma celotna organizacija (združba, ustanova).
  3. faza: dodeljevanje delovnih nalog osebju. Tehnična delitev dela je izvedena šele s to zadnjo fazo, ko je delo dokončno razdeljeno.

Katera delovna mesta in oddelki bodo v organizaciji, je odvisno od vrste temeljne dejavnosti organizacije, njene velikosti in od delitve dela.

### Tehnična struktura

- Opravek, delovna naloga in delovno mesto kot prvine izvedbenega procesa nam podajajo v odmišljeni obliki (zgolj na papirju) tudi strukturo izvedbenega procesa in izvedbene funkcije. To strukturo imenujemo tehnična struktura. Ta struktura nam (zgolj s tehničnega vidika) zagotavlja, da se bo na prvine razdeljeno delo zopet povežalo v enotni delovni proces, ki se bo končal z izvedbo skupne naloge organizacije.

---

naloge, če se vprašamo: kdo, s čim, kako, kaj, kje, zakaj in kdaj dela.

Dve prvini vsakega delovnega procesa – izvajalec in sredstvo za delo – sta vključeni v vseh treh prvinah izvedbenega procesa. Najmanj opredeljeno je delovno mesto, ki je zaradi tega najbolj preprosta prvina izvedbe; najbolj opredeljena (kar s sedmimi določili) pa je delovna naloga, ki je torej medsebojno razmerje vseh treh prvin.



Ker si tehnično strukturo predstavljamo, kot da bi jo sestavljala čisto tehnična razmerja med tehničnimi ali naravnimi stvarmi, lahko tako strukturo komaj še štejemo za organizacijsko strukturo kot sestav razmerij med ljudmi (slednji so za zdaj še popolnoma odmišljeni). Da je tehnična struktura vendarle organizacijska struktura, čeprav so razmerja med ljudmi določena zgolj tehnično, se pokaže šele v tretji fazi procesa tehnične delitve dela, ko se delovne naloge dodelijo v izvedbo posameznim ljudem, ti pa so postavljeni na ustrezna delovna mesta, da bi dodeljene naloge izvajali z ustreznimi opravki.

- Skratka, s tehnično delitvijo dela pridemo do povsem tehničnih razmerij in struktur med ljudmi, ki so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo organizacije (združbe, podjetja). Vse te strukture tvorijo tehnično strukturo kot enovito organizacijsko strukturo.

## **b) Komunikacijska struktura**

- Da lahko delo v organizaciji sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komuniciranje je oddajanje in sprejemanje sporočil, komunikacije pa so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komunikacija ima potemtakem štiri sestavine: a) sporočilo, b) oddajnik, c) sprejemnik in d) komunikacijski kanal.

Komunikacija, ki jo sestavljajo zgolj ti štirje elementi, je najpreprostejši komunikacijski sistem, ki se v praksi običajno samo ponavlja v zapletenih komunikacijskih sistemih.

- Tudi pri komuniciranju nastajajo posebna razmerja med ljudmi – t. j. razmerja med oddajnikom in sprejemnikom. Vsak komunikacijski sistem je torej tudi sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem, oziroma komunikacijski sistem je v bistvu neka struktura.
- Preprosti komunikacijski sistemi, ki jih sestavljajo (samo) sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal, so redki. V praksi so takšni preprosti sistemi medsebojno povezani v kompleksnem sistemu z več oddajniki in številnimi sprejemniki, povezanimi s komunikacijskimi kanali, ki ga imenujemo komunikacijsko omrežje. Preprosti komunikacijski sistem je torej samo razmerje med dvema članoma organizacije, nastalo s komuniciranjem, komunikacijsko omrežje pa je cel sestav takih preprostih komunikacijskih razmerij – skratka, je komunikacijska struktura.

- Komunikacijska struktura je eden od temeljev, na katerih se gradi bolj vseobsegajoča organizacijska struktura. Zato nekateri (novejši) pisci upravičeno menijo, da komunikacijska struktura v veliki meri določa tudi organizacijsko strukturo. Potemtakem je pogoj za uspešno delovanje organizacijske strukture je tudi razvoj primerne komunikacijskega sistema (omrežja), ki mora zagotoviti, da tisti, ki odločajo, dobijo ob pravem času kakovostne informacije. V zvezi s tem se navadno navaja misel ekonomista Johna K. Galbraitha, da je ključni problem uspešne organizacijske strukture v pridobivanju in predelavi informacij. Čim večja je nejasnost nalog, tem večji je obseg informacij, ki jih morajo v organizaciji ob odločanju predelati, da bi dosegli potrebno raven uspešnosti.

### **c) Motivacijska struktura**

- Če želimo poznati razloge za delovanje posameznika v organizaciji in če želimo vedeti, kako in koliko je sposoben delovati, moramo vedeti, kako je motiviran. Motivi so namreč hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje, zbujanje teh hotenj pa imenujemo motiviranje. Motiv je razlog, zaradi katerega človek deluje; daje odgovor na vprašanje »zakaj«, kakšno delovanje nastane.
- Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami, na drugi pa z doseganjem ciljev. Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničitev kakega cilja. Vse, kar je tako ali drugače povezano s ciljem, je lahko motiv delovanja. Motiv torej povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje.

Zaradi medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi in organizaciji (združbi, ustanovi) cilji in potrebe vseh posameznikov na določen način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v organizaciji. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura in je prav tako kot druge strukture eden od vidikov oziroma ena od sestavin organizacijske strukture.

- Ker so potrebe osnova vsake motivacije, običajno izražamo motivacijsko strukturo s strukturo potreb posameznikov v organizaciji (združbi, podjetju). Strukturo potreb vseh posameznikov v organizaciji, kot tudi vsakega posebej, je treba poznati, da bi vedeli, kako vpliva na druge dele organizacijske strukture in na delovanje

organizacije. Pa tudi zaradi tega jih je treba poznati, da bi vedeli, koliko in kako je možno strukturo potreb spremeniti, da bi se izboljšala organizacija in njeno delovanje. Motivacijska struktura namreč določa, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi.

#### **d) Oblastna struktura ali struktura avtoritete**

- Skupno nalogo organizacije (združbe, ustanove) dajejo upravljalci (lastniki) v izvedbo glavnemu menedžerju, ta pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, ampak jo nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, izvirajoče iz tehnične strukture, in del odgovornosti, prenesti pa jim mora tudi moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Oblast, povezana z delovno nalogo, izvirajoča iz položaja v organizaciji, je avtoriteta. Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju.
- S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete z nadrejenih na podrejene menedžerje se v organizaciji odvija proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni menedžerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhična razmerja. Strukturi razmerij, ki nastane predvsem s pooblaščenjem (t. j. prenašanjem oblasti), pa pravimo oblastna struktura ali struktura avtoritete.

Če se prenaša na nižje ravni v hierarhiji večji del oblasti, govorimo o decentralizaciji odločanja in o širokem kontrolnem razponu. Če večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja in ozkem kontrolnem razponu.

- Oblastna struktura ni vedno enaka, saj je odvisna od določenih vplivov. Tako ločimo (predvsem v povezavi s hierarhijo): linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip oblastne strukture.

\* \* \*

- Na koncu kratke predstavitev sestavin organizacijske strukture je pomembno poudariti, da morajo biti sicer enovite strukture – tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna – med seboj povezane in usklajene. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje prvih treh struktur oblastni strukturi.

### 6.2.3 Ravni oblikovanja organizacijskih struktur – ravni organiziranja

- V vsaki organizaciji (združbi, ustanovi) lahko ločimo tri ravni organiziranja in s tem v oblikovanju organizacijske strukture (= organiziranju) tri ožje procese:
  - a) Oblikovanje delovnih mest – gre za razporeditev delovnih nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v mezoorganizacijski strukturi, in (organizacijsko) ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov. S tem nastane t. i. mikroorganizacijska struktura.
  - b) Oblikovanje oddelkov – gre za razčlenitev skupne naloge do najmanjše organizacijske enote in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov. S tem nastane t. i. mezoorganizacijska struktura kot smotrna zgradba organizacijskih enot na ravnih oddelkov. Ta proces imenujemo oddelčenje ali departmentalizacija.
  - c) Oblikovanje organizacijske strukture cele organizacije (združbe, ustanove) – gre za oblikovanje t. i. makroorganizacijske strukture, ki je temeljna zgradba makroorganizacijskih enot (oziroma kompleksov opravil) in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov. Makroorganizacijska struktura prikazuje grobo (prvo) členitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih opravil, vezanih na posebni predmet poslovanja (npr. na razvoj, nabavo, proizvodnjo, prodajo).

## 6.3 OBLIKOVANJE MAKROORGANIZACIJSKE STRUKTURE

### 6.3.1 Vplivni dejavniki za oblikovanje organizacijskih struktur

- Na izbiro in uspešno uporabo določene organizacijske strukture (ali posameznih prvin različnih organizacijskih struktur) vpliva vrsta dejavnikov, ki jih lahko razvrstimo v dve temeljni skupini:
  - zunanje dejavnike, ki izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje;
  - notranje dejavnike, ki izhajajo iz same organizacije.

#### a) Zunanji vplivni dejavniki za oblikovanje organizacijskih struktur

- Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Organizacija kot odprt sistem mora namreč dobivati iz okolja vložke (inpute), če hoče obstajati, in oddajati svoje rezultate (proizvode, storitve, informacije) v okolje, da preživi. Zato okolje močno vpliva na organizacijsko strukturo.

- Vpliv okolja na organizacijsko strukturo lahko ponazorimo na naslednji način:

		O K O L J E	
		Stopnja spremenljivosti (negotovost)	
		Stabilno	Nestabilno
O K O L J E	Stopnja homogenosti	<b>H o m o g e n o</b> 1) Majhna kompleksnost Centralizacija Poudarek na pravilih	2) Srednja kompleksnost Decentralizacija Poudarek na planiranju
		<b>H e t e r o g e n o</b> 3) Večja kompleksnost Specializacija enot Poudarek na pravilih	4) Največja kompleksnost Velika decentralizacija Poudarek na planiranju

V zgornjem prikazu sta pri vplivu okolja upoštevani dve variabli: ena je stopnja homogenosti okolja, druga pa stabilnost okolja. ⇒ Na splošno velja: čim bolj je okolje heterogeno in nestabilno, tem večja je notranja diferenciranost in kompleksnost organizacijske strukture.

- Vplivi okolja na organizacijo so lahko številni in raznovrstni. Pri graditvi organizacijske strukture v konkretni organizaciji moramo upoštevati predvsem naslednje dejavnike:
- splošne družbene vrednote,
  - institucionalne razmere poslovanja,
  - razvoj znanosti in tehnike ter
  - tržišče.
- Organizacijski model najprej opredeljuje vrednotni sistem dane družbe. Vrednote, norme in pravila vedênja so osnova za izbiro organizacijskega modela v konkretni organizaciji in so pogojene s temeljnim družbeno-ekonomskim odnosom. V sodobnih razmerah dela in poslovanja pa je vedno bolj opazen vpliv splošne kulture na oblikovanje organizacijskih struktur.

- Poznavanje institucionalnih razmer poslovanja je za graditev organizacijske strukture zelo pomembno, saj so te razmere vsaki organizaciji objektivno dane, predvsem s samim družbeno-ekonomskim in družbeno-političnim sistemom. Med te razmere prištevamo ekonomsko in druge politike ter pozitivne predpise, ki uravnavajo poslovanje organizacij (npr. ustanavljanje, širjenje, združevanje, saniranje, likvidacijo organizacij ipd.).
- Razvoj znanosti in tehnike močno vpliva na poslovanje nekaterih organizacij. Znanstveno-tehnični razvoj prinaša razvoj novih delovnih sredstev, novih izdelkov, novih metod in nove tehnologije dela. Vse te vplive je treba upoštevati pri oblikovanju organizacijske strukture.

Pri upoštevanju vpliva razvoja znanosti in tehnike kot vplivnega dejavnika za organiziranje struktur je treba posebej paziti na skrajševanje časovnega razmika od znanstvenega odkritja do njegove uporabe v praksi. Skrajševanje tega razmika terja na primer drugačno organiziranost raziskovalno-razvojnega dela v organizaciji.

- Vpliv tržišča kot vplivnega dejavnika za organiziranje struktur se kaže v tem, da zahteve trga glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti in življenjske dobe izdelkov vplivajo na vrsto in obseg (proizvodnega) programa, na velikost serij, na proizvodne zmogljivosti, na stopnjo tehnične opremljenosti, na strategijo inovacij izdelkov idr. Vse to pa vpliva na izbiro primerne organizacijske strukture.

Bolj je tržišče organizacije raznotero in zapleteno, bolj zapleteno in diferencirano organizacijsko strukturo praviloma zahteva.

## **b) Notranji vplivni dejavniki za oblikovanje organizacijskih struktur**

- Najpomembnejši notranji vplivni dejavniki vsake organizacije, ki vplivajo na izbiro in uspešno uporabo njene organizacijske strukture, so:
  - strategija poslovanja,
  - uporabljena tehnologija,
  - kadrovska struktura,
  - vrsta izdelkov,
  - stopnja diverzifikacije,
  - velikost,
  - lokacija,
  - vodstvo in
  - tradicija.

- Strategija<sup>6</sup> pomeni izbiro (širših ali ožjih) ciljev organizacije in alokacijo virov za uresničitev teh ciljev. Rezultat organiziranja je določena organizacijska struktura, naloga te strukture pa je uresničitev strategije. Tu se kaže povezanost med strategijo in organizacijsko strukturo v smislu, da struktura izvira iz strategije. Vendar organizacijska struktura prav tako povratno vpliva na strategijo in cilje organizacije. Na splošno je povezovanje strategije in organizacijske strukture naloga organiziranja.<sup>7</sup>
- Tehnologija je način, kako delo v organizaciji poteka. To je tista osnovna značilnost organizacije, ki določa njeno organiziranost. Tehnologija namreč določa strukturo nalog, struktura nalog pa določa organizacijsko strukturo.

Struktura in cilji organizacije morajo biti prilagojeni njeni tehnologiji. Če omenjene variable niso med seboj usklajene, nastanejo v organizaciji velike napetosti.

Že pionirske raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije, ki jih je v 60. letih XX. stoletja opravila angleška sociologinja Joan Woodward, so pokazale, da stopnja tehnološkega razvoja močnejše vpliva na organiziranje struktur kot drugi notranji vplivni dejavniki.

- Kadri vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture s svojimi znanji, sposobnostmi, navadami ipd.. Glede vpliva kadrov na organiziranost najdemo v literaturi različna stališča, pač odvisno od tega, kateri organizacijski šoli pripadajo teoretiki:
  - klasični organizacijski teoretiki mislijo, da organizacijske strukture ni treba prilagajati razpoložljivim kadrom, ker pojmujejo organizacijo kot tehnični sistem (mehanizem ali instrument), ki mora delovati ne glede na ljudi;
  - zagovorniki teorije o medčloveških odnosih in nekateri teoretiki drugih vedênjskih znanosti pa menijo, da je pri organiziranju struktur treba upoštevati vse osebne želje in ambicije ljudi, ki so osnova vsake organizacije.

V sodobni organizacijski teoriji in praksi se vse bolj uveljavlja spoznanje, da je treba organizacijsko strukturo prilagajati znanju in sposobnostim ljudi, vendar naj pri tem ne bi težili za tem, da bi se zadovoljile (čisto) osebne želje in ambicije posameznikov v organizaciji.

---

<sup>6</sup> Pojem strategije v širšem smislu zajema tudi določanje temeljnih ciljev in je blizu pojma politika organizacije, v ožjem smislu pa pomeni strategija izbiro ožjih ciljev in alokacijo virov za doseg teh ciljev.

<sup>7</sup> Na primer: če želi organizacija spoznati novo tržišče, mora organizirati službo za raziskavo tržišča; če želimo pospešiti prodajo, mora organizirati službo za propagando; če uvede računalniško obdelavo podatkov, nastanejo z avtomatizacijo tudi spremembe v organizacijski strukturi, avtomatizacija pa vpliva tudi na spremembo strukture zaposlenih.

- Vrsta izdelka je pomemben notranji dejavnik za organizacijsko strukturiranje, ki je povezan tudi z vrsto uporabljene tehnologije. Vrsta izdelka opredeljuje način organiziranja temeljne dejavnosti – t. j. določa na primer, ali bo imela organizacija posamično ali serijsko (množično) proizvodnjo. Zato določeni vrsti izdelkov ustreza le določen način organiziranosti temeljne dejavnosti (proizvodnje), prodaje, nadzora kakovosti idr.
- Povečanje raznovrstnosti temeljne dejavnosti (proizvodnje) v marsičem vpliva na oblikovanje organizacijske strukture. Višja stopnja diverzifikacije temeljne dejavnosti terja prožnejšo, decentralizirano organizacijsko strukturo s sorazmerno samostojnimi organizacijskimi enotami, ki morajo biti sposobne samostojno sprejemati odločitve. Po drugi strani pa je za visoko stopnjo specializacije proizvodnje primernejša centralizirana organizacijska struktura z visoko stopnjo centralizacije funkcij in odločanja.
- Rezultati številnih raziskav kažejo, da je organizacijska struktura v veliki meri odvisna prav od velikosti organizacije. Ne glede na podobnost (poslovnih) ciljev majhnih in velikih organizacij so velike organizacije drugače organizirane kot majhne:
  - velike organizacije so bolj formalizirane in centralizirane, imajo več hierarhičnih ravni, večjo stopnjo kontrole ipd.;
  - v velikih organizacijah je višja stopnja diferenciacije poslovnih funkcij;
  - velike organizacije imajo glavne poslovne funkcije oblikovane v samostojne organizacijske enote (npr. finance, računovodstvo, uvoz, izvoz, razvoj), v majhnih organizacijah pa je večje število funkcij organizacijsko oblikovanih v eni organizacijski enoti;
  - v velikih organizacijah so problemi usmerjanja in usklajevanja posamičnih naporov drugačni kot v majhnih organizacijah, zato je uspešnost velikih organizacij v veliko večji meri kot manjših odvisna od menedžmenta;
  - velike organizacije so tudi kadrovske intenzivnejše, kadri pa so pomemben dejavnik uspešnosti organizacije.
- Lokacija vpliva na graditev organizacijske strukture zaradi koncentracije ali dislokacije organizacijskih delov posamezne organizacije. Organizacije z dislociranimi organizacijskimi enotami moramo organizirati drugače kakor organizacije, ki imajo vse organizacijske enote na enem mestu.

Tudi organizacije v industrijskih in urbanih središčih so drugače organizirane kakor organizacije zunaj takšnih središč. Na splošno velja, da imajo organizacije v industrijskih in urbanih središčih v primerjavi z organizacijami zunaj teh središč:



- večje možnosti za proizvodno kooperacijo in poslovno sodelovanje;
  - večje možnosti, da bodo zaposlile ustrezen kader;
  - višjo stopnjo delitve dela in bolj specializirane organizacijske enote;
  - bolj diferencirano organizacijsko strukturo ipd.
- Ena od pomembnih nalog vodstva organizacije je, da prilagaja organizacijsko strukturo vsem spremembam v organizaciji in njenem okolju. Vodstvo si mora prizadevati, da v prilagajanju organizacije doseže konsistentnost. V nasprotnem primeru se razvije neformalna organizacija, ki povzroča napetosti med formalno in neformalno organizacijo.

Menedžment organizacije ima pri oblikovanju in prilagajanju organizacijske strukture določeno svobodo. Toda to svobodo mu omejujejo splošne družbene vrednote, zahteve tehnologije ter drugi zunanji in notranji vplivni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture.

- Vpliv tradicije na oblikovanje organizacijske strukture se kaže v pojmovanju, »ker je tako vedno bilo, zakaj ne bi bilo tudi zdaj tako«.

Tradicija začne odločilno vplivati na oblikovanje organizacijske strukture, organizacija pa začne delovati na osnovi spomina tedaj, ko nastane v organizaciji preveliko nasprotje med formalno in neformalno organizacijo.

Preveliko upoštevanje tradicije je posledica odpora proti novostim in je ovira pri uspešnem delovanju organizacije, ker zavira ustvarjalnost.

### 6.3.2 Cilji in načela strukturiranja sodobne organizacije

- Temeljna cilja pri oblikovanju organizacijske strukture sodobnih organizacij sta:
- stabilnost in
  - fleksibilnost.
- Primeren odnos med stabilnostjo in fleksibilnostjo organizacijske strukture prinese organizacijsko ravnotežje, kar lahko izrazimo na naslednji način:

**Stabilnost : fleksibilnost = organizacijsko ravnotežje**

- Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo med drugim doseči njeno čim večjo stabilnost. Stabilnost organizacijske strukture se kaže v podrobni razčlenitvi nalog in v formaliziranosti odnosov med izvajalci teh nalog.

Toda stabilnost organizacijske strukture (lahko) pomeni tudi njeno togost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji vsepogostejše, kajti neprilagajanje organiziranosti zahtevam okolja znižuje učinkovitost organizacije. Zato je drugi temeljni cilj organiziranja doseči fleksibilnost organizacijske strukture. Fleksibilnost se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejemajo nove naloge. S tega vidika pomeni organiziranje izziv za posameznike in delovne skupine.

- Sodobno okolje zahteva čedalje večjo fleksibilnost. Sposobnost hitrega reagiranja na zahteve okolja je tista značilnost, ki ločuje uspešne organizacije od neuspešnih. Zato govorimo, da je fleksibilnost ali prilagodljivost eden od pogojev uspešnosti in učinkovitosti sodobne organizacije.

Oblikovanje fleksibilne organizacije ima več razsežnosti. Nedvomno se fleksibilnost organizacije začne pri organizacijski strukturi in se nadaljuje prek organizacijske kulture in sistema menedžmenta do dela posameznika in skupin.

Tudi pri organizacijski strukturi ima fleksibilnost različne razsežnosti. Fleksibilnost organizacijske strukture je povezana z delovnimi nalogami, hierarhično ravni, medsebojnim usklajevanjem in organizacijskim modelom, zato jo obravnavamo od delovnega mesta prek organizacijskih enot v organizaciji do celotne organizacijske strukture.

Fleksibilno oblikovanje delovnega mesta pomeni, da so naloge, potrebne za doseganje ciljev tega delovnega mesta, opredeljene splošno, s čim večjo stopnjo samostojnosti. Izvedba naloge ni več podrobno predpisana. Posamezniku prepustimo izbiro načina izvedbe naloge, s čimer povečamo njegovo samostojnost ter ustvarimo prostor za ustvarjalnost, pospešimo pa tudi vključevanje novih nalog in s tem prilagodljivost nepredvidenim novim zadolžitvam.

Vsako večanje avtonomije delovnega mesta (ali delovnega področja) ima za posledico spremembo v sistemu koordinacije. Zato je naslednja stopnja pri oblikovanju fleksibilne organizacijske strukture v preverjanju povezanosti posameznih delovnih mest znotraj organizacijskih enot. Pri tem si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji: a) ali so naloge in ravni med seboj skladne? b) ali je medsebojna razmejitev med nadrejenimi in podrejenimi jasna? c) ali so ravni menedžmenta jasne? d) ali je stopnja (de)centralizacije organizacije usklajena z njenimi cilji? e) ali so pristojnosti pri posameznih nalogah jasno opredeljene?

Na ravni celotne organizacije pa se fleksibilnost organizacijske strukture doseže predvsem z uvajanjem timskega načina dela ter oblikovanjem projektnih skupin za izvedbo posameznih nalog.

- Pri oblikovanju organizacijskih struktur upoštevamo kot temeljni načeli strukturiranja predvsem centralizacijo in decentralizacijo. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa je zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih. Decentralizacija se kaže v večji avtonomiji in svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji; pomeni prenašanje oblasti od višjih organizacijskih ravni na nižje (= kot delegiranje pristojnosti navzdol), ki so bližje operativni izvedbi posameznih nalog.

Na splošno so prednosti centralizacije običajno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno.

- Pri oblikovanju organizacijske strukture vsake organizacije moramo doseči organizacijsko ravnotežje tudi med centralizacijo in decentralizacijo, kajti tudi tukaj velja, da primeren odnos med centralizacijo in decentralizacijo prinese organizacijsko ravnotežje oziroma

**centralizacija : decentralizacija = organizacijsko ravnotežje**

### 6.3.3 Temeljne prvine organizacijske strukture

- Pri oblikovanju organizacijske strukture moramo upoštevati naslednje štiri temeljne prvine:
  - specializacijo,
  - standardizacijo,
  - avtoriteto in
  - **koordinacijo.**

#### a) Specializacija

- V organizaciji opravljajo posamezniki ali skupine le določene specializirane naloge. Specializacija je proces opredeljevanja posebnih nalog in dodeljevanje teh nalog posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljeni za njihovo izvrševanje. Specializacija v bistvu pomeni posebno usposobljenost za opravljanje določenih del oziroma nalog s posameznega delovnega področja v organizaciji.
- Če delo ne bi bilo specializirano, organizacija pri uresničevanju svojih ciljev ne bi bila učinkovita.

## **b) Standardizacija**

- S standardizacijo opredelimo delovne postopke tako, da vsak član organizacije opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način.

Vsak zaposleni mora imeti delo z dobro opredeljenimi standardi, kajti takšni standardi omogočajo menedžerjem, da primerjajo dosežke zaposlenih s postavljenimi merili.

Menedžerji standardizirajo delo podrejenih s/z: pisnimi postopki, opisi del, navodili, pravili in drugo regulativo.

- Specializacija potemtakem pomeni, da vodja deli delo in ga dodeljuje posameznikom in delovnim enotam različne sestavljenosti: sektorjem, oddelkom (divizijam), odsekom, skupinam ipd. Standardizacija pa pomeni, da vodja oblikuje določene postopke, da bi izboljšal dosežke posameznih organizacijskih enot oziroma oddelkov.

## **c) Avtoriteta**

- Avtoriteta je pravica ukazovanja drugim oziroma vplivanja na delovanje drugih. Z vidika organiziranja je pomembna zlasti zakonita (formalna) avtoriteta, ki temelji na normativnih pravilih in na pravici menedžerja, da deluje in ukazuje po teh pravilih. Menedžerji izvajajo avtoriteto (predvsem) s sprejemanjem različnih odločitev.
- Avtoriteta vključuje tudi širšo in ožjo odgovornost. Ožja odgovornost je obveznost izvrševati dodeljene naloge. Z vidika menedžmenta to pomeni, da menedžerji pri izvajanju avtoritete sprejemajo odgovornost za uspehe in neuspehe pri svojem delu. Širša odgovornost pa je točka, kjer se srečata pristojnost (avtoriteta) in odgovornost.<sup>8</sup>
- Ko menedžer delegira naloge, mora izravnati podeljeno pristojnost z odgovornostjo za dosežene rezultate. V primeru neuravnoteženosti med pristojnostjo (avtoriteto) in odgovornostjo menedžer (vodja) ne more ustrezno oceniti dosežkov svojih podrejenih.

## **d) Koordinacija**

### **Oprelitev pojma koordinacija**

- Pisci opredelitev pojma koordinacija (in tudi potrebo po koordinaciji) običajno izpeljujejo iz tehnične delitve dela. Posamezne naloge in opravila, ki nastanejo s

---

<sup>8</sup> Na primer: z voznim dovoljenjem pridobimo pravico, da vozimo avtomobil, sočasno pa tudi odgovornost, da upoštevamo prometne predpise. Tako smo sprejeli odgovornost za svoje vedenje, medtem ko vozimo avtomobil.

tehnično delitvijo dela, je namreč treba v procesu poslovanja nenehno povezovati, da bi lahko izvedli skupno nalogo organizacije in uresničili cilj poslovanja. S povezovanjem je treba delovne naloge, ki se izvajajo na posameznih delovnih mestih in enotah, usklajevati med sabo tako po obliki in obsegu kot tudi po času izvedbe. To povezovanje razdeljenega dela v organizaciji imenujemo koordinacija ali usklajevanje.

Opredelitev koordinacije kot povezovanje razdeljenega dela je njena najpreprostejša definicija, ki se sklada z razumevanjem pojma organizacija kot dejavnost kombiniranja procesov. Če pa izhajamo iz širšega in bolj poglobljenega razumevanja, po katerem je organizacija hkrati neka struktura medsebojnih razmerij med ljudmi in proces zagotavljanja obstoja organizacije in uresničevanja njenih ciljev, dobimo podlago za razširjeno in izpopolnjeno opredelitev koordinacije, ki je po F. Lipovcu naslednja: koordinacija je

- povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja (združbe), z okoljem in medsebojno ter
- usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času,
- da bi čim bolj smotno uresničevali cilj delovanja (združbe).

### **Pomen in potrebnost koordinacije**

- Na velik pomen koordinacije za organizacijo nasploh kažeta predvsem dve dejstvi:
  - a) organizacija s koordinacijo šele nastane – brez koordinacije razdeljeno delo ni ponovno povezano v skupno nalogo organizacije, zato organizacija pravzaprav ne more obstajati;
  - b) brez koordinacije človeški napor ne delujejo sinergijsko, se izgubljajo in povzročajo frustracije.

Iz obeh navedenih razlogov je koordinacija ena temeljnih prvin organizacijske strukture.

- V konkretnih razmerah je potrebnost koordinacije v glavnem odvisna od tega, koliko si cilji članov organizacije (združbe) in oddelkov, ki so nastali na podlagi tehnične delitve dela, pri izvajanju skupnega cilja delovanja nasprotujejo oziroma se medsebojno dopolnjujejo. Na splošno potrebnost koordinacije v organizaciji narašča s povečevanjem stopnje (so)odvisnosti med oddelki. V zvezi s tem so možna (vsaj) naslednja stanja:
  - a) Kadar naloga posameznega oddelka ni odvisna od nalog drugih oddelkov – in zato ta oddelek za izvedbo svoje naloge skoraj ne potrebuje pomoči drugih oddelkov –, je potrebno malo koordinacije. Vendar takšnih primerov v praksi skoraj ni.

- b) Kadar so naloge oddelkov enake ali podobne in se seštevajo v skupno nalogo organizacije, je ta naloga slabše izvedena, če katerikoli oddelek ne izvede svoje naloge popolnoma. Takšen primer že zahteva nekaj več koordinacije kot prejšnji.
  - c) Naloge posameznih oddelkov so sicer medsebojno neodvisne – tako da lahko vsak oddelek popolnoma samostojno izvede svojo nalogo –, vendar pa skupna naloga organizacije sploh ne more biti izvedena, če vsak oddelek popolnoma ne izvede svoje naloge. V tem primeru so oddelki že močno soodvisni, kar zahteva tudi večji obseg koordinacije.
  - d) Najbolj pa je koordinacija potrebna, če je izvedba naloge vsakega oddelka odvisna od izvedbe naloge vsakega drugega oddelka.
- Izvedba naloge organizacije je odvisna tudi od okolja ali od dejavnikov, na katere organizacija nima vpliva. Na splošno velja, da bolj je organizacija odvisna od okolja, bolj je potrebna koordinacija. Če pa upoštevamo še vpliv spreminjanja okolja na potrebnost koordinacije, je mogoče ugotoviti, da potrebnost koordinacije narašča, kolikor bolj in hitreje se spreminja okolje, kolikor bolj različne so te spremembe in kolikor manj jih je mogoče pričakovati.

V stabilnem okolju je mogoče doseči zadostno koordinacijo (in integracijo) že s hierarhijo, v dinamičnem okolju pa nastane potreba po razvoju posebnih mehanizmov koordinacije (integracije).

### **Mehanizmi koordinacije**

- Številni starejši pisci so menili, da je vsaka koordinacija izvedljiva samo z ukazi, ki jih izdaja (koordinacijska) oblast ali pa njen pooblaščenec. Tak mehanizem koordiniranja imenujemo direktivna koordinacija.

V novejši literaturi pa se vse večji pomen pripisuje prostovoljni koordinaciji, ki jo opravljajo člani organizacije sami na svojo pobudo, prostovoljno. Poleg tega pa vse bolj prevladuje tudi mnenje, da brez prostovoljne koordinacije sploh ne bi bilo mogoče učinkovito koordinirati delovanja. Zato je ta način koordinacije vsaj v minimalnem obsegu nujen v vsaki organizaciji.

- Dejavniki, ki vplivajo na možnost prostovoljne koordinacije, so zlasti naslednji:
- istovetenje interesov ali ciljev članov organizacije s cilji organizacije (identifikacija članov z organizacijo), kajti le v takšnem primeru je posameznik pripravljen

narediti tudi več, kot je njegova neposredna naloga. Koordinacija namreč zahteva več kot samo izvedbo neposredne delovne naloge;<sup>9</sup>

- poznavanje od vsakega člana organizacije ciljev skupnega delovanja, okoliščin, ki vplivajo na to delovanje, ter njegovega mesta v skupnem delovanju;
- oblika delovne naloge posameznega člana organizacije. Čim ožje je izoblikovana delovna naloga in čim bolj je omejena samo na preproste mehanične opravke, tem manj je mogoča prostovoljna koordinacija in obratno.

- Če so navedeni dejavniki bolj ali manj prisotni, je lahko tudi prostovoljna koordinacija učinkovita in hitra. Seveda pa ti pogoji ne morejo biti vedno izpolnjeni. Zlasti v večji organizaciji ne more vsak član zadosti poznati skupne cilje in okoliščine poslovanja, da bi se mogli zanašati zgolj na prostovoljno koordinacijo. Pa tudi interesi članov so velikokrat tako različni, da so člani pripravljene sami koordinirati akcije zgolj v omejenem obsegu. Zaradi tega poteka koordinacija vedno tudi direktivno.
- V nasprotju s prostovoljno koordinacijo poteka direktivna koordinacija tako, da dobi posameznik navodilo, kaj, kako in kdaj mora izvesti kak popravek. Ta način koordiniranja je velikokrat počasnejši, zahteva veliko več dela in je navadno tudi dražji od prostovoljnega (osnovnega) načina. Vendar je v organizaciji vedno potrebna tudi ožja ali širša direktivna koordinacija.
- Poznamo dve glavni obliki direktivne koordinacije:
  - a) Hierarhično koordinacijo, pri kateri povezuje delovanje na podrejenih delovnih mestih neka nadrejena oblast. Ta oblika ima predvsem dve pomanjkljivosti:
    - posameznik težko učinkovito rezrešuje vse naloge koordiniranja, ki jih dobiva s podrejenih delovnih mest;
    - težko je dobiti popolnoma natančne informacije o izvajanju nalog na podrejenih delovnih mestih, ki pa so za natančno koordinacijo nujne.Zaradi teh pomanjkljivosti je nujna tudi druga oblika direktivne koordinacije – t.j.
  - b) koordinacija z dokumentacijo (administrativna koordinacija). Ta oblika temelji na posebnih programiranih postopkih, ki naj bi omogočili avtomatično koordinacijo, poteka pa tako, da delovno mesto, ki začne izvajati neko nalogo, le-to opiše v posebnem dokumentu, ki potem potuje od enega delovnega mesta do drugega, ki mora tudi izvesti kakšen del iste naloge in na vsakem sproži že vnaprej dogovorjena opravila. Seveda morajo biti pri tem koordiniranju vse osebe v

---

<sup>9</sup> Zato si organizacije velikokrat prizadevajo razviti med svojimi člani skupne poglede ali celo skupne doktrine. Temu namenu rabi tudi razvijanje družbenega življenja v organizaciji, uvajanje elementov uniforme za pripadnike iste organizacije itd.

organizaciji, ki prejmejo tak dokument, že vnaprej natančno poučene, katera opravila morajo opraviti in kdaj, ko prispe dokument do njih.

Koordinacija z dokumentacijo je zelo učinkovita za mnoga koordinacijska opravila, ki se kar naprej ponavljajo in to vedno na isti (standardni) način.

- Zaradi pomanjkljivosti direktivne koordinacije, še posebej hierarhične, je nekje meja, preko katere direktivne koordinacije ni več smotrno uporabljati. Tedaj se jasno pokaže, da je izhod možen samo v prostovoljni koordinaciji kot temeljni obliki.

Čeprav obstaja tendenca po formalizaciji koordinacijskih (integracijskih) mehanizmov, raziskave kažejo, da koordinacijska (integracijska) vloga temelji bolj na strokovni kompetentnosti posameznikov (ali integracijskih skupin) kot na njihovem formalnem položaju.

- V oba temeljna mehanizma koordinacije – t. j. prostovoljnega in direktivnega – lahko razvrstimo tudi šest konkretnih načinov koordinacije, ki jih je opredelil Henry Mintzberg in jih razume kot ključne povezovalne mehanizme v organizaciji. Na kratko jih je definiral takole:
  - a) Vzajemno prilagajanje – koordinacija je dosežena preprosto s komunikacijo med ljudmi, ki so v interakciji in se prilagajajo drug drugemu. Ta oblika se uporablja v najenostavnejših organizacijah, paradoks pa je, da se uporablja tudi v najbolj kompleksnih, ker je to edini način, na katerega se je mogoče zanesti v izjemno zapletenih okoliščinah.
  - b) Neposredni nadzor – koordinacija je dosežena tako, da ena oseba koordinira delo drugih, s tem da jim daje ukaze, kako naj delajo. Ta način je uporaben, kadar več oseb dela skupaj in se ne morejo usklajevati z vzajemnim prilagajanjem.
  - c) Standardizacija delovnega procesa – koordinacija se doseže s programiranjem zaporednih stopenj v delovnem procesu (podobno na primer kot so navodila za sestavljanje igrač). Standardizacija postopkov v delovnem procesu je tipična naloga analitikov dela.
  - d) Standardizacija rezultatov – v tem primeru ne gre za specifikacijo delovnih postopkov, ampak za specifikacijo rezultatov dela. Navedeno je, kaj mora biti rezultat dela posameznika (npr. kakšno luknjo mora zvrtni v les, kaj mora privariti ipd.). Tudi to standardizacijo izdelajo v analitični službi.
  - e) Standardizacija sposobnosti in znanj – v tem primeru je predmet standardizacije delavec, ne delo. Za delavca so opredeljene sposobnosti in znanja (spretnosti), ki so pogoj za opravljanje določenega dela. Koordinacija je dosežena s pričakovanji, kakšno bo delovanje drugih (na primer anesteziist in kirurg pri določeni operaciji



sama vesta, kaj in v kakšnem zaporedju morata narediti, tako da je med njima komajda potrebna sprotna komunikacija).

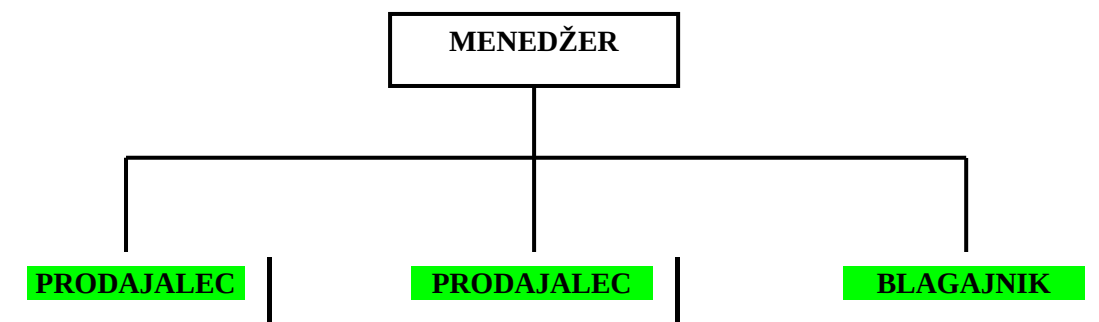
- f) Standardizacija norm obnašanja – koordinacija temelji na enakem prepričanju vseh članov organizacije; koordinacija je dosežena s tem prepričanjem.

### 6.3.4 Tipi (zvrsti) organizacijske strukture

- Z vidika centralizacije oziroma decentralizacije nalog v organizaciji (oziroma odnosa med delom in celoto) večina avtorjev navaja naslednje tipe organizacijskih struktur:
- enostavno organizacijsko strukturo,
  - funkcijsko organizacijsko strukturo,
  - produktno (divizijsko) organizacijsko strukturo in
  - matrično organizacijsko strukturo.

#### a) Enostavna organizacijska struktura

- Glavne značilnosti enostavne organizacijske strukture so:
- glavni menedžer (lastnik), ki je osrednja oseba v organizaciji, je hkrati glavni podjetnik in nosilec novih zamisli;
  - glavni menedžer opravlja tudi posamezne poslovne funkcije;
  - odgovornosti med člani organizacije so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja organizacijske strukture pa nizki;
  - organizacijska struktura ni formalizirana;
  - komuniciranje je pretežno ustno;
  - slabost je velika odvisnost od menedžerja.



Slika 16: Enostavna organizacijska struktura

- Enostavna organizacijska struktura je primerna (in tudi prisotna) za majhne organizacije (npr. podjetja) z nekaj člani oziroma zaposlenimi.
- Enostavna organizacijska struktura nastane tudi, če uporabimo najpreprostejši način delitve dela – t. j. število članov organizacije. Pri tem načinu delitve dela večjo nalogo, ki je ne more izvesti ena sama oseba, razdelimo med več oseb, ki pa vse opravljajo istovrstno delo; njihove individualne delovne naloge so torej popolnoma istovrstne.

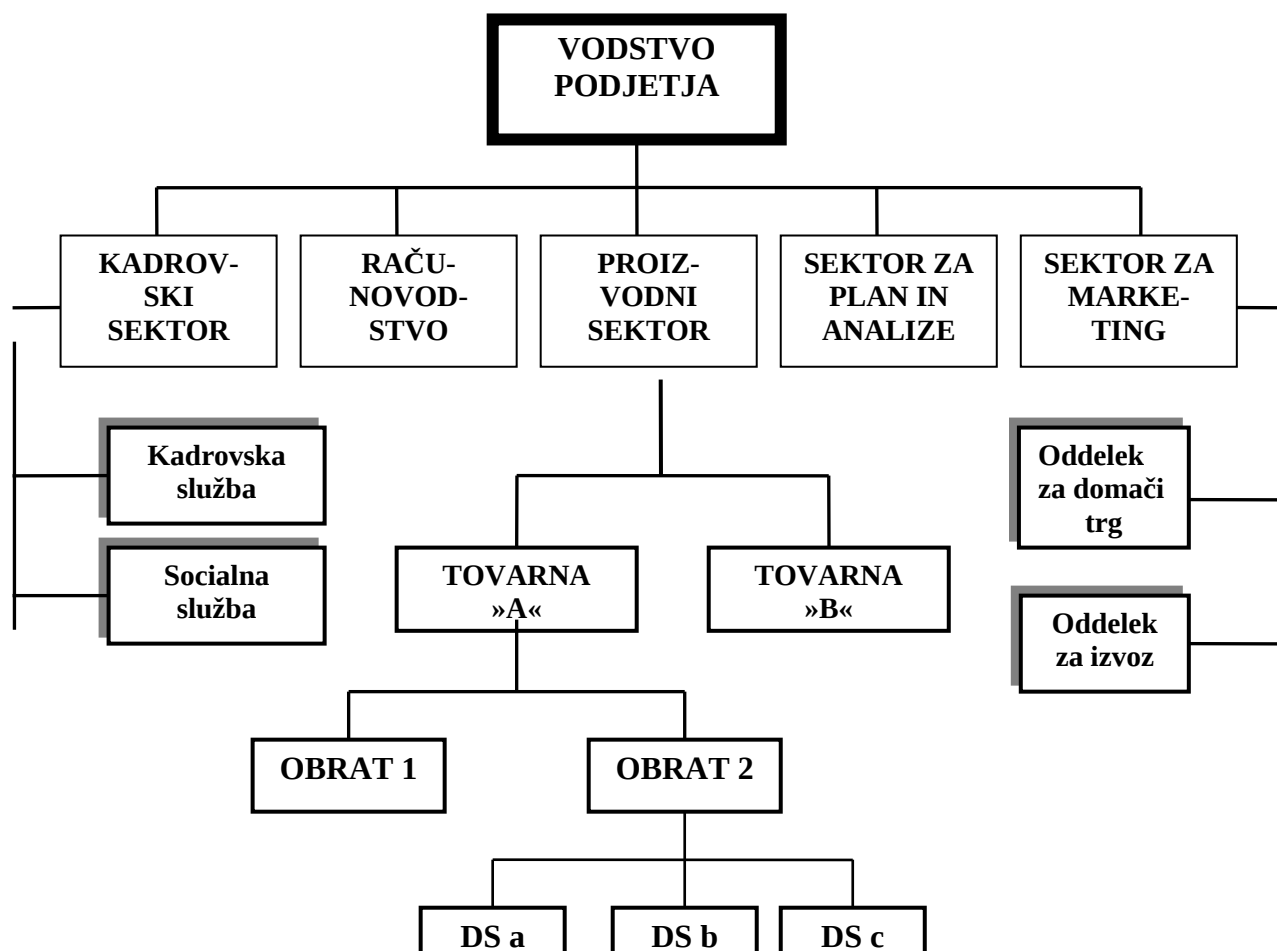
Ta tip organizacijske (tehnične) strukture uporabljamo zlasti tam, kjer prevladuje ročno delo in kjer je delovna sila slabo tehnično opremljena (npr. pri večjih zemeljskih in gradbenih delih, pri raznih kmetijskih opravilih, pa tudi v industriji, vendar samo na izvedbeni, t. j. na najnižji organizacijski ravni). Slabo tehnično opremljenost organizacije torej premagujemo s kombiniranjem dela večjega števila ljudi, da bi kljub temu lahko izvedli obsežno nalogo.

Ta način delitve dela in njemu ustrezen tip organizacijske strukture sta prevladovala v zgodnjih obdobjih tehnološko-tehničnega razvoja človeštva, z razvojem proizvodjalnih sil pa je njuna pomembnost vse manjša.

## **b) Funkcijska organizacijska struktura**

- Glavne značilnosti (poslovno-) funkcijske organizacijske strukture so:
  - celotna delovna naloga je razdeljena na skupine vsebinsko sorodnih delovnih opravil, ki jih označujemo kot poslovne funkcije (npr. proizvodna, prodajna, nabavna, finančna, računovodska, kadrovska, raziskovalno-razvojna funkcija);
  - organizacija se na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razveja na nekaj ključnih poslovnih funkcij, oblikovanih v optimalno število sektorjev oziroma služb. Vsaka od teh funkcij/služb ima svojega vodjo. Funkcija je nadalje razdeljena na podfunkcije, te na nižje dele itd., dokler ne pridemo do nalog, ki jih v okviru funkcije opravlja posameznik;
  - glavni menedžer usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh organizacije, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj;
  - ker gre za centralizirano organizacijsko strukturo, je ključno odločanje centralizirano s pomočjo linijske zvrsti vodenja (linijskega tipa menedžmenta).
- Glavne prednosti (poslovno-)funktjske organizacijske strukture so:
  - preglednost organizacije;
  - racionalnost, saj se naloge opravljajo pod enim glavnim vodjem/generalnim menedžerjem, kar povzroča manjše stroške;

- velik izkoristek zmogljivosti, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena opravila za celotno organizacijo;



Slika 17: funkcijska organizacijska struktura

- enotnost nastopanja navzven, saj potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta;
  - možnost večje specializacije in intenzivnejšega razvoja posameznih poslovnih funkcij zaradi koncentracije znanja s posameznih poslovno-funkcijskih področij na enem mestu;
  - možnost enostavne(jše)ga usposabljanja zaposlenih.
- Glavne pomanjkljivosti (poslovno-)funkcijske organizacijske strukture so:
- neprilagodljivost na spremembe, ker je komuniciranje počasno in tudi odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi;
  - odgovornost za uspešnost organizacije je skrčena le na vodilni vrh v organizaciji;

- nepovezanost med posameznimi poslovnimi funkcijami. Ker vidijo funkcionalni specialisti le svoje področje, postanejo posamezne poslovne funkcije največkrat samozadostne in se razvijajo mimo potreb celotne organizacije. Osamosvojitve in preraščanje okvira potreb organizacije sta največji nevarnosti funkcijske organizacijske strukture;
  - za izvedbo naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področij, je treba veliko medsebojnega usklajevanja;
  - težave pri koordiniranju funkcijskih področij v primeru rasti organizacije in s tem diverzifikacije vsebine njene temeljne dejavnosti;
  - ker bolj poudarja faze procesa, s katerim se cilji uresničujejo, zmanjšuje pomembnost skupnega cilja organizacije, iz tega pa izvirajo težave pri koordinaciji dela med organizacijskimi enotami;
  - z rastjo organizacije lahko pride do pretirane specializacije, ki je (lahko) škodljiva;
  - težave pri usposabljanju kadra za najvišje menedžerske položaje, ker je velika razlika v delu vrhovnega menedžerja in podrejenih funkcijskih menedžerjev (vodij funkcionalnih oddelkov).
- Pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot (štabov). Te se oblikujejo kot pomoč in razbremenitev menedžerskih/ vodstvenih delovnih mest, zato je vloga štabov predvsem v podpori linijskim delovnim mestom. Naloga štabne enote je izpeljana iz linijske naloge in običajno obsega njen strokovni, neoperativni del. To pomeni, da štabne enote pripravljajo zlasti različne analize, predloge odločitev, skrbijo za metodološko plat priprave planov in drugih odločitev, usklajujejo projekte, kontrolirajo izvedbo zamišljenih rešitev ipd.

\* \* \*

- Funkcijska organizacijska struktura se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij in je bila do 60. let XX. stoletja prevladujoči tip organizacijske strukture. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se ne glede na turboletnost okolja (zlasti) v manjših industrijskih podjetjih najpogosteje uporablja. Pogosto jo najdemo tudi v večjih organizacijah, predvsem v kombinaciji z drugimi tipi organizacijske strukture. V razvitih okoljih so v velikih organizacijah po njej pogosto organizirane manjše organizacijske (poslovne) enote, v deželah v razvoju pa je značilna tudi za organiziranost celotnega velikega podjetja.

Funkcijska organizacijska struktura je primerna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje, z ne preveč diverzificirano temeljno dejavnostjo (npr. za proizvodnjo ene

skupine proizvodov) in za pretežno rutinsko tehnologijo. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti.

### c) Produktna (divizijska) organizacijska struktura

- Z diverzifikacijo (programa) temeljne dejavnosti organizacije ter z naraščanjem kompleksnosti njenega okolja se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi, poleg tega pa nastane potreba po relativni (operativni) osamosvojitvi posameznega proizvodnega programa. V takšnih razmerah je postalo na področju gospodarstva obvladovanje podjetja z enega mesta, kot je značilno za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, skoraj nemogoče. Zato se je v ZDA v 50. letih, v Evropi pa v 70. letih XX. stoletja v večjih podjetjih pojavila nova, decentralizirana organizacijska struktura, za katero se uporabljajo nazivi produktna, divizijska, panožna ali korporacijska.<sup>10</sup>
- Glavne značilnosti produktne (divizijske) organizacijske strukture so:
  - razčlenjenost organizacije (podjetja) na poslovne enote (PE)<sup>11</sup> na podlagi proizvoda (trga/odjemalcev ali geografskih območij). Veliko organizacijo (npr. podjetje) v bistvu razdelimo (po načelu federalne decentralizacije) na več manjših organizacij (npr. podjetij);<sup>12</sup>
  - produktno organizacijsko strukturo dobimo, če organizacijo na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razdelimo po posameznih produktih ali produktnih skupinah. Ta organizacijska struktura torej pomeni na drugi ravni cepitev po proizvodih, na naslednji ravni znotraj posameznega proizvoda pa je navadno

<sup>10</sup> Izraz divizijska struktura poudarja poslovne enote – programe proizvodov –, te pa v Zahodni Evropi po vojaškem vzoru imenujejo divizije. Izraz korporacijska struktura pa poudarja deloma velikost podjetja, deloma pa sestavljenost podjetja iz vrste enot in s tem nastanek dveh ravni: a) korporacijske ali ravni sestavljenega podjetja in b) poslovne ravni ali ravni poslovne enote.

<sup>11</sup> O poslovni enoti govorimo, če je vodja odgovoren (vsaj) za proizvodnjo in prodajo proizvodov in storitev svoje organizacijske enote in se poslovni rezultat obravnava kot dobiček PE. Samostojnost PE je omejena in je določena s postavljenimi poslovnimi politikami. Poleg izraza PE se kot sinonimi uporabljajo izrazi divizija, profitni center (ki se je pri nas precej uveljavil) in dohodkovna enota.

<sup>12</sup> Pri delitvi organizacije na podlagi proizvoda (izdelka) je na primer v tekstilnih podjetjih običajna delitev na predilnice in tkalnice ali na tkalnice bombažnega, svilenega in volnenega blaga. Veleblagovnice so pogosto razdeljene na oddelke za prodajo galanterije, obleke, obutve, pohištva, bele tehnike ipd. Delitev po izdelku se ne uporablja samo v proizvodnji, ampak tudi v prodaji in v nabavi, pa tudi v raznih negospodarskih dejavnostih (npr. v bolnišnicah ali v šolstvu).

Organizacijo razdelimo po odjemalcih, če vse dele organizacije, ki delajo za kako značilno skupino odjemalcev, združimo v eno organizacijsko enoto. Tako imamo v trgovinah s tekstilnim blagom oddelke za otroško, moško in žensko konfekcijo; v šolstvu imamo posebne oddelke za odrasle. Največkrat se na način delitve dela uporablja v prodaji, le redko pa od tam se razširi tudi na proizvodnjo.

Po geografskih področjih delijo delo zlasti podjetja, ki imajo obrate v različnih krajih, ali pa tista, katerih delovanje se razteza na velika geografska območja. Tako je zunanjetrgovinsko podjetje pogosto razdeljeno na organizacijske enote za poslovanje s skupinami držav ali s posameznimi državami.

izvedena delitev po funkcijah. Na ta način prva hierarhična raven (npr. raven sestavljenega podjetja) usklajuje PE, druga raven pa poslovne funkcije;

- produktna organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ker temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne (poslovne) funkcije organizirane decentralizirano na ravni produkta, proizvodnega programa oziroma panoge znotraj organizacije;
- odločanje je decentralizirano, saj so PE razmeroma samostojne (vsaj v operativnem pogledu). Zato se pomembne odločitve sprejemajo tudi na ravni produkta (proizvodnega programa);<sup>13</sup>
- produktna organiziranost ne pomeni popolne decentralizacije poslovnih funkcij. Na skupni ravni so organizirane vse tiste funkcije, ki so skupne za vse proizvodne programe (npr. nabava surovin, trženje, skupni razvoj<sup>14</sup> idr.), ali pa se v osrednjem delu podjetja (»centrali«) usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij (npr. v obliki strateško-planskih oddelkov, ki usmerjajo razvoj; finančnih oddelkov, ki združujejo skupna sredstva za razvoj celote);
- vodenje (velikih) organizacij s produktno organizacijsko strukturo je predvsem kolegijsko. Najvišji upravljalno-vodstveni organ je uprava ali po položaju podobno organizacijsko telo.<sup>15</sup> Članstvo v upravi je običajno povezano z vodenjem proizvodnega programa (divizije) ali z odgovornostjo za določeno področje poslovanja;
- strateški menedžment (npr. sestavljenega podjetja) določa globalne cilje, strategije in politiko organizacije, poslovne cilje in taktike posameznih PE pa morajo izdelati njihovi menedžerji ter jih uskaditi z globalnimi cilji.

---

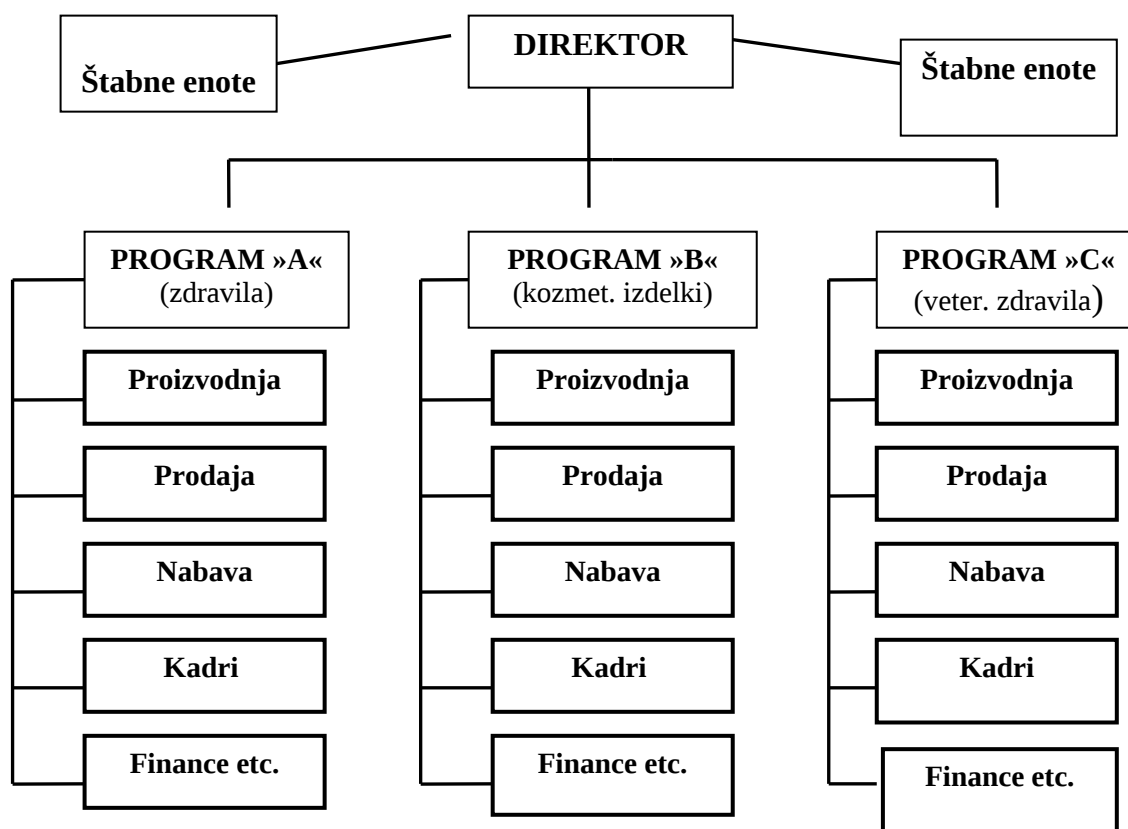
<sup>13</sup> Samostojnost PE je lahko različna, kar je odvisno od razmejitve pristojnosti in odgovornosti med ravni sestavljenega podjetja (= osrednjo enoto) in ravni PE. Z vidika svoje samostojnosti lahko ima PE (vsaj) naravo stroškovne enote ali poslovno-naložbene enote.

O stroškovni enoti govorimo, če je njen vodja odgovoren za stroške svoje organizacijske enote. To pomeni, da je odgovoren predvsem za zmanjševanje stroškov s pomočjo izboljševanja organizacije in izvedbe.

Pri poslovno-naložbeni enoti pa je prisotna tudi odgovornost PE za razvoj, torej tudi za investicije, katerih višino opredeli menedžment podjetja. To pomeni, da lahko odloča o naložbah do dogovorjene višine.

<sup>14</sup> Skupni razvoj v produktni organizacijski strukturi običajno zajema: a) tisto, česar ne razvija nobena PE; b) temeljne raziskave in c) usmerjanje raziskav.

<sup>15</sup> Uprava zagotavlja centralno vodenje s/z: a) strategijo in kadrovsko politiko najvišjega vodstva, b) organiziranjem centralnih štabnih enot in c) investicijskimi odločitvami.



Slika 18: produktna (divizijska) organizacijska struktura

➤ Glavne prednosti produktne (divizijske) organizacijske strukture so:

- produktna organizacijska struktura je precej bolj prilagodljiva kot funkcijska. S produktno organizacijsko strukturo torej dosežemo večjo fleksibilnost organizacije, kar je temeljni cilj organiziranja;
- boljša je koordinacija celotne dejavnosti na najvišji ravni, ki je v velikih organizacijah sicer sploh še komaj mogoča;
- odgovornost za uspešnost poslovanja je pomaknjena navzdol po organizacijski hierarhiji;
- omogočena sta decentralizacija odločanja in oblikovanje avtonomnih (poslovnih) enot na nižjih organizacijskih ravneh;
- omogočena je boljša koordinacija (poslovnih) funkcij v okviru posameznega programskega segmenta. V isti PE je namreč zbrano vse delo za isti izdelek ali v isti namen, kar olajšuje koordinacijo v tem okviru;
- delo organizacijskih enot, ki so podrejene PE, je lahko bolj jasno razmejeno in ne nastaja toliko zmešnjav.

- Glavne pomanjkljivosti produktne (divizijske) organizacijske strukture so:
  - težnja po preveliki avtonomiji posameznih proizvodnih programov (PE/ divizij) ali celo pojav izrazitih separatističnih teženj;
  - med programi (divizijami) se lahko razvije prevelika konkurenca. Ta je do določene mere sicer koristna, ker je gonilo napredka, toda na splošno morajo posamezne programske celote delovati druga z drugo in ne druga proti drugi;
  - težave pri integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih PE zaradi doseganja skupnih ciljev. Vodje PE pogosto pod pritiskom odgovornosti za doseg planiranih poslovnih rezultatov, postavljajo v ospredje kratkoročne interese PE in zanemarjajo dolgoročno razvojno vizijo celotne organizacije;
  - težave pri integraciji in koordinaciji funkcijskih oddelkov, ki se oblikujejo znotraj posameznih produktnih enot (PE/divizij), s čimer se zmanjša možnost za oblikovanje kritične mase na posameznih poslovno-funcijskih področjih;
  - v (pre)majhni PE (diviziji) se osebje pogosto ne more dovolj specializirati, ker je obseg dela premajhen. Zaradi tega pa je tudi učinkovitost poslovanja manjša;
  - potrebnega je več osebja z menedžerskimi sposobnostmi.

\* \* \*

Kljub navedenim pomanjkljivostim je nasploh produktna (divizijska) organizacijska struktura zelo razširjena. To je prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih v razvitih gospodarskih okoljih. Ta tip strukture je prisoten zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo, z večjim asortimanom proizvodov in razmeroma veliko neodvisnostjo posameznih proizvodnih programov.

#### **d) Matrična<sup>16</sup> organizacijska struktura**

- Matrična organizacijska struktura se je razvila V 70. letih XX. st. kot svojevrstna kombinacija funkcijske in produktne (divizijske) organizacijske strukture. Ta tip organizacijske strukture pomeni sredstvo, s katero je mogoče preseči pomanjkljivosti starejših organizacijskih struktur, posebej linijske hierarhične.
- Glede na trajnost obstoja organizacijske strukture se matrična organizacijska struktura pojavlja v treh oblikah:
  - projektni,
  - produktni in
  - programski.

---

<sup>16</sup> Matrika = shema po vrsticah in stolpcih pravokotno urejenih elementov: strukturo izraziti z matriko.



Vsem trem oblikam je skupno to, da so ljudje in sredstva, ki so sicer del stalne vertikalne strukture (t. j. stalnih organizacijskih enot), dani oziroma pripisani horizontalnim enotam, ki so običajno začasne.

### **Projektna matrična organizacijska struktura**

- Pri projektne matrični organizacijski strukturi je delovna naloga organizacije postavljena v obliki projekta. Projekt je enkratna celota, sestavljena iz vrste med seboj povezanih (izrazito strokovnih) dejavnosti, ki imajo definiran svoj začetek in konec (npr. projekt je izgradnja mostu, izdelava novega modela avtomobila ipd.). Projekt torej traja določen čas – nekaj dni, tednov, mesecev ali največ nekaj let. Zato je projekt začasna organizacijska oblika.

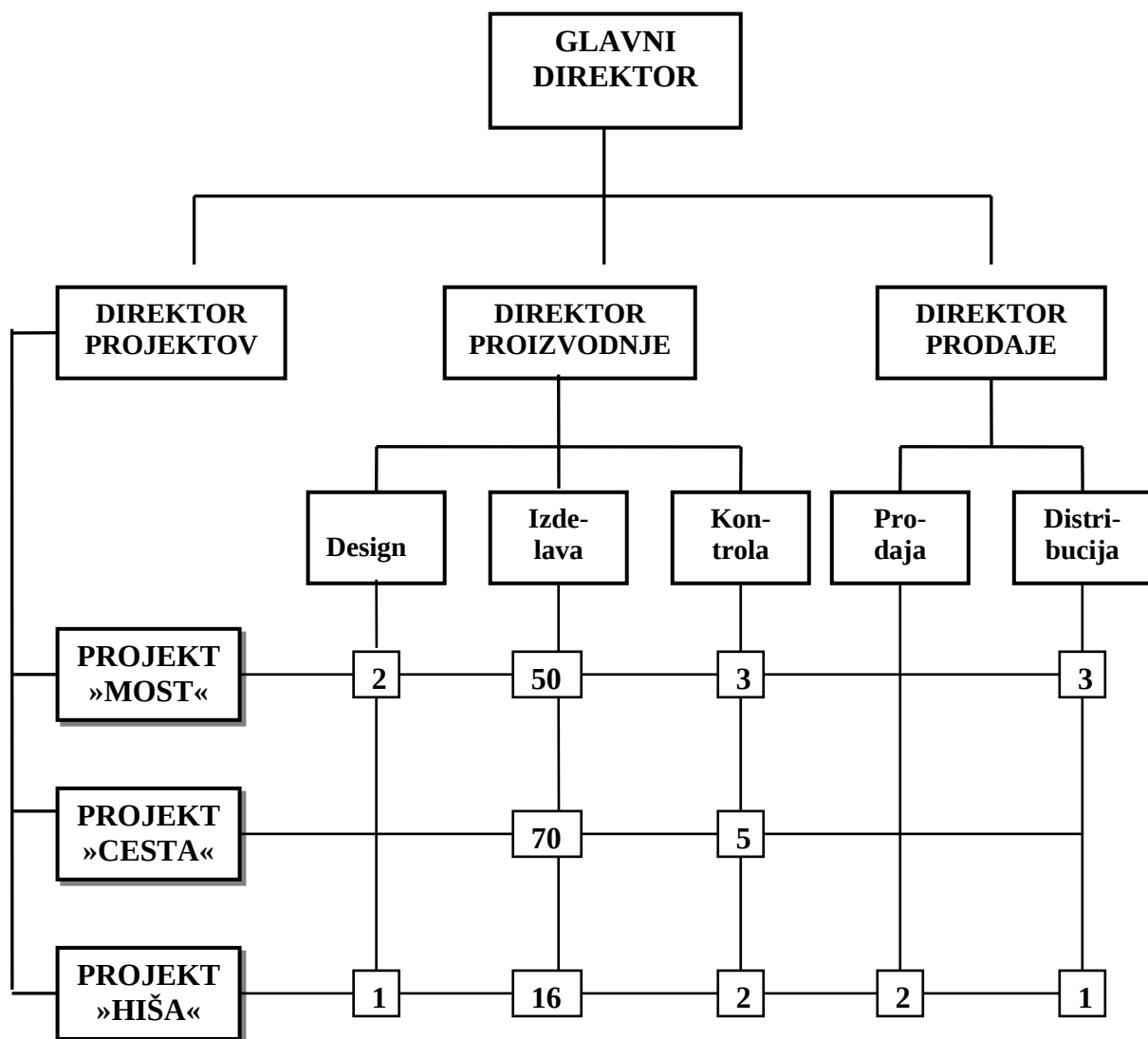
- V projektne matrični organizacijski strukturi je imenovan vodja (direktor) projekta, ki ima (v čisti obliki te strukture) vse pristojnosti in odgovornosti za njegovo izvedbo. Če so projekti manj obsežni, lahko en projektne vodja nadzoruje več projektov.

Vodji projekta so dodeljena sredstva in ljudje iz stalnih funkcijskih ali produktivnih oddelkov. Ljudje različnih strok se vključijo v projekt, ko se ta začne, in delajo, dokler se konča, potem pa se vrnejo v svoj matrični oddelek in čakajo, da se vključijo v nov projekt. Medtem lahko opravljajo drugo delo, se strokovno izpopolnjujejo itd.

- Organizacijska zasnova projektne matrične organiziranosti je učinkovit organizacijski pripomoček za uspešnejše obvladovanje velikih in zahtevnih projektov.<sup>17</sup> Projektne organizacije uvajamo za doseganje takšnih poslovnih ciljev, ki terjajo visoko usklajenost velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče učinkovito izvesti z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo.
- Projektne organizacijske strukture spreminjajo avtoritarno vodenje v demokratično vodenje in avtoritativne organizacijske strukture v demokratične organizacijske strukture.

---

<sup>17</sup> Projektne organizacijske strukture so razvili v organizacijah ameriške vojaške industrije. Spodbuda za pospešeno uvajanje projektne organiziranosti pa je bila izstrelitev prvega sovjetskega sputnika v vesolje. Američani so namreč ocenili, da teče razvoj sistemov za vesoljske plete prepočasi, vzrok za to pa so odkrili v neustrezni organiziranosti. Zamisel nove, ustrežnejše organiziranosti je temeljila na načelu projektivnih oddelkov. Po zasnovi projektne organiziranosti so organizacije, ki so izdelovale posamezne dele sistemov za vesoljske plete, neposredno zadolžili s pogodbo, v kateri so strogo določili roke izvršitve in stroške. V takih okoliščinah so organizacije ustanovljale posebne oddelke, namenjene izvršitvi pogodbenih obveznosti – projektov. Na ta način so se izvajanju teh projektov posvečali skrbno in bolj pazljivo.



Slika 19: projektna matrična organizacijska struktura

- Projektna struktura je organizacijska struktura enega samega projekta. Vzpostavi se za njegovo trajanje in se, ko je projekt končan, opusti. Ker je projektov čedalje več, postaja projektna matrična organizacijska struktura vse pomembnejša, prav tako pa tudi menedžment projekta ali projektni menedžment.<sup>18</sup> Tako kot menedžment nasploh se tudi projektni menedžment sestoji iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole (projekta).

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega programiranja<sup>19</sup> ali

<sup>18</sup> Vse pogostejše postaja tudi usklajevanje večjega števila projektov. V tem primeru govorimo o menedžmentu projektov v nasprotju s projektnim menedžmentom.

<sup>19</sup> Tehnika mrežnega programiranja spada v skupino povezovalnih metod, znanih kot operacijske raziskave.

mrežne analize, ki je nastala ob koncu 60. let XX. stoletja. Njene prednosti so zlasti v upoštevanju in jasnem prikazu medsebojne prepletenosti aktivnosti ter v opozarjanju na kritično/-e aktivnosti.

Izdelava plana projekta se začne z opredelitvijo namena in vsebine projekta. Sledi členitev projekta na aktivnosti ter njihova opredelitev z vidika trajanja in povezanosti. Aktivnosti in povezanost med njimi nazorno pokaže grafična slika projekta – t. j. mrežni diagram. In ko upoštevamo še trajanje aktivnosti in določimo roke za začetek in konec posamezne aktivnosti, mrežni (časovni) diagram pokaže kritičnost posameznih aktivnosti. Aktivnosti, ki so kritične – torej nimajo nobene časovne rezerve – tvorijo kritično linijo projekta in določajo trajanje celotnega projekta.

Hkrati je za uspešen menedžment projekta treba planirati tudi stroške posameznih aktivnosti. Pri tem poskušamo planirati aktivnosti tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški čim nižji, oziroma da se bodo zaradi skrajševanja projekta stroški čim manj povečali.

Z organiziranjem projekta razmemo določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in odnose med njimi. Za projekt, ki običajno izhaja iz celotnega poslovanja, sta običajno odgovorni dve skupini – usmerjevalna in izvedbena. *Usmerjevalna skupina* usmerja projekt, sprejema ključne odločitve in kontrolira delo izvedbene skupine. Pogosto sestoji iz menedžerjev tistih organizacijskih enot, iz katerih so člani izvedbene skupine. *Izvedbena skupina* vodi projektni menedžer. Njeni člani so pogosto začasni ali občasni, med tem ko je njihovo stalno mesto v poslovno-funkcijskih oddelkih. Zato v organizacijah redko srečamo projektno organiziranost samo zase; običajna je v povezavi z drugimi organizacijskimi strukturami. Poleg omenjenih dveh skupin so v projektu mogoče tudi druge skupine (npr. svetovalna).

Projektna organizacija ni več značilno hierahična. Ker v projektu zaradi njegove narave sodelujejo najrazličnejši strokovnjaki, poteka usklajevanje z uskladitvijo ciljev; pristopi, metode so prepuščeni strokovnjakom. Vodenje postane značilno za time, skupine. Na splošno zahteva projektno vodenje bistvene spremembe v primerjavi s klasičnim menedžmentom, kar povzroča vrsto težav za njegovo uveljavitev.

Kontrola projekta se podobno kot njegovo planiranje nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Ugotavlja odstopanje izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k uresničitvi plana.

## Produktna matrična organizacijska struktura

- Produktna matrična organizacijska struktura je podobna projektni, vendar je navadno stabilnejša. Življenjski cikel posameznega proizvoda (npr. vžigalic) je namreč navadno daljši (lahko traja tudi desetletja) od življenjskega cikla posameznega projekta.
- Produktno matrično organizacijsko strukturo uporabljajo zlasti v mnogoproduktnih/ mnogoprogramskih organizacijah. Primerna je za uvajanje novih proizvodov/ programov ali za revitalizacijo kakega proizvoda/ programa, uspešno pa rešuje tudi siceršnje težave s prenehanjem proizvodnje kakega zastarelega proizvoda/ programa.
- Tudi tukaj dobi vodja proizvoda vsa potrebna pooblastila, ljudi in sredstva za izvedbo aktivnosti.

### c) Programska matrična organizacijska struktura

- Programsko matrično organizacijsko strukturo uporabljajo v organizacijah, kjer hočejo koordinirati številne programe na različnih funkcijskih področjih.

Program je mogoče definirati kot večjo delovno nalogo, ki zahteva koordinacijo številnih specializiranih aktivnosti z različnih področij, da bi dosegli nek določen cilj. V trgovski organizaciji je na primer en program prodaja živil, drugi prodaja tekstila, tretji prodaja turističnih storitev itd.

- Programska matrična organizacijska struktura se od produktne in projektne organizacijske strukture razlikuje predvsem v tem, da konec programa praviloma sploh ni predviden (če je predviden, je to projektna struktura). Ta oblika je priljubljena zlasti v storitvenih dejavnostih, pa tudi v upravi.

\* \* \*

- Glede na pristojnosti vodje (direktorja) projekta/ produkta v razmerju do funkcijskih vodij je mogoče razlikovati tri vrste matrične organizacijske strukture, in sicer: funkcijsko, pravo projektno in uravnoteženo.
  - ◆ Funkcijska matrična struktura je tista, pri kateri je vloga vodje projekta/ produkta omejena na koordinacijo funkcijskih skupin, ki jih združuje projekt. Za načrtovanje, tehnično izvedbo itd. projekta so odgovorni funkcijski vodje, vodja projekta/ produkta pa je le strokovni pomočnik, ki posredno spremlja in spodbuja izvajanje projekta.

- ◆ Prava projektna matrična struktura je značilna po tem, da ima vodja projekta/ produkta neposredno pristojnost odločanja o dejavnosti vsega osebja, ki ga združuje projekt. Funkcijski vodje imajo le vlogo svetovalcev; njihova naloga je zagotoviti izvajanje odločitev vodje projekta/ produkta.
- ◆ Pri uravnoteženi matrični strukturi pa vodja projekta/ produkta napravi splošni načrt izvajanja projekta, opredeli časovne termine in kontrolira izvajanje, funkcijski vodje pa določijo osebje, ki bo delalo pri projektu, in skrbijo za izvajanje del v skladu z odločitvami vodje projekta/ produkta. Vodja projekta/ produkta torej odloči, kaj je treba narediti, funkcijski vodje pa odločajo, kako bo to narejeno.

Funkcijska matrična struktura je bila začetna oblika matrične strukture. Ko se je ta izčrpala oziroma začela kazati znake neučinkovitosti, je šel razvoj v smeri uravnotežene in kasneje prave projektne matrične strukture. Na splošno je učinkovitost prave projektne matrične strukture večja od uravnotežene, ta pa je večja od funkcijske matrične strukture.

- Glavne prednosti matrične organizacijske strukture so:
  - fleksibilnost – je zagotovo največja prednost matrične organiziranosti, ker omogoča večjo prilagodljivost organizacije potrebam okolja. V klasični organizaciji je na primer težko končati kak nedonosen posel, projektni tip organiziranosti pa že vnaprej vsebuje tudi predvideni konec;
  - učinkovita uporaba virov – matrična organiziranost omogoča in spodbuja uporabo strokovnjakov in opreme v večih projektih. S tem se zagotovi racionalna uporaba virov in hkrati strokovnost pri izvajanju vseh projektov;
  - interdisciplinarni pristop – matrična organizacija pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij. V sodobnem svetu se pri reševanju problemov in izvajanju nalog vse bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop – t. j. sodelovanje različnih strokovnjakov. Uvajanje skupinskega dela strokovnjakov z več različnih področij vedno pomeni svojevrstno težavo, matrična organizacija pa z vzpostavljenim interdisciplinarnim povezav to težavo zmanjšuje;
  - intenziviranje pretoka informacij – za uspešno delovanje vseh oblik matrične organizacijske strukture je nujno, da dobijo njeni člani in posebej vodje več informacij. Ker poteka odločanje na več ravneh, je tudi zato potrebnih več informacij, da bi dosegli potrebno koordinacijo odločitev;
  - ohranitev disciplinarne povezave – v matrični organizaciji člani, ki delajo pri projektu, ohranijo povezavo s svojim funkcijskim oddelkom, medtem ko delajo v multidisciplinarnem timu. To jim na eni strani omogoča vrnitev v matrični funkcijski

oddelek, potem ko je projekt končan, na drugi strani pa jih prisiljuje, da ostanejo na tekočem z dogajanjem v svoji stroki;

- motiviranost in zavzetost – matrična organiziranost v vseh svojih oblikah spodbuja motiviranost in osebno zavzetost članov projektnega/ produktnega tima za izvedbo projekta.
- Glavne pomanjkljivosti matrične organizacijske strukture so:
- dvojni sistem vodenja in odgovornosti – strokovnjaki s posameznega poslovno-funkcijskega področja, ki sodelujejo v interdisciplinarni projektni skupini, so lahko disciplinsko podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, delovno (strokovno) pa projektному menedžerju;
  - boj za moč oziroma kompetenčni spori – matrična organizacijska struktura vključuje konflikt med projektnimi/ produktnimi in linijskimi/ funkcijskimi vodji, zlasti s centralnimi strokovnimi službami organizacije;
  - konflikt med projekti /produkti – matrična organizacija pomeni, da je treba ljudi in sredstva porazdeliti po projektih. Če virov ni dovolj, to lahko pomeni konflikt med projekti/ produkti;
  - daljši reakcijski čas – odločanje po dveh načelih (projekt – funkcija) sicer poveča fleksibilnost organizacije, zahteva pa več časa za odločanje in usklajevanje odločitev. S tega vidika je prava projektna matrika boljša od drugih dveh, najpočasnejše pa je odločanje v uravnoteženi matriki;
  - spremljanje in kontrola – matrična organizacija povzroča »glavobole« knjigovodstvu in drugim službam. Čeprav je vsaka funkcija odgovorna za svoj prispevek, se le-ti prekrivajo, kar povzroča težave pri ugotavljanju, kaj gre na čigav račun;
  - povečana režija – ta se poveča v vseh oblikah matrične strukture, vsaj za plačo projektnega vodje;
  - doživljanje stresa – do tega pride predvsem ob koncu projekta, ko zaposleni pri njem naenkrat ostanejo brez dela. Dejansko morajo iskati novo delo (projekt) prav takrat, ko se morajo najbolj angažirati pri zaključevanju starega projekta. Hkrati pa povzroča stres tudi dvojna odgovornost posameznika v matrični organizaciji (t. j. funkcijskemu in projektному vodji).

\* \* \*

- Prednosti, ki jih imajo posamezne oblike matrične organizacijske strukture, posebej glede zagotavljanja strokovnega znanja za opravljanje nalog in glede fleksibilnosti, odtehtajo njihove pomanjkljivosti. Glede na svoje osnovne značilnosti so primernejše za organizacije, ki izvajajo obsežnejše in/ali dalj časa trajajoče projekte.

- Avtorji matrične organizacijske strukture so predvidevali, da bo le-ta hitro zamenjala produktno (divizijsko) strukturo v velikih organizacijah (podjetjih), toda praksa te napovedi ni potrdila. Matrična organizacijska struktura se le počasi uveljavlja, tako da se zdi, da je bila le modni pojav. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem pa je uspela v projektnih oziroma projektantskih organizacijah. Tudi naše domače izkušnje pri uporabi matrične organizacijske strukture so še skromne.

### **6.3.5 Izbira in spreminjanje organizacijske strukture**

- Pri oblikovanju svoje organizacijske strukture so organizacije načelno svobodne, toda ta svoboda mora biti usklajena z zakonskimi zahtevami. Organizacije so omejene z zakoni predvsem glede organiziranja strukture upravljanja oziroma odločanja (v sodobnih družbah se to kaže v različnih oblikah soudeležbe delavcev pri odločanju) in makroorganiziranosti. Najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organiziranosti pa so stroški in učinki. Če jih ne upoštevamo, oblikovana organizacijska struktura ne bo dosegla svojega namena.
- Vsak tip organizacijske strukture ima prednosti in pomanjkljivosti. Lahko rečemo, da konkretna organizacijska struktura pomeni v organizaciji določeno prednost ali pa tudi slabost. Za organizacijo je treba izbrati tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza svojskim razmeram dela in poslovanja.

Možno pa je tudi, da organizacija na posameznih področjih svojega delovanja hkrati uporablja različne organizacijske strukture.

- Razmerje med nekaterimi pomembnimi značilnostmi organizacije in primernostjo njene organizacijske strukture je prikazano v spodnji preglednici, na splošno pa lahko v zvezi s tem ugotovimo naslednje:
  - majhnim organizacijam s standardizirano temeljno dejavnostjo (npr. proizvodnjo standardnih izdelkov za različne kupce) na splošno ustreza funkcijska organizacijska struktura;
  - za velike organizacije z diverzificirano temeljno dejavnostjo (npr. s številnimi in različnimi proizvodnimi linijami) je primernejša produktna organizacijska struktura;
  - za organizacije s številnimi in kompleksnimi tehnologijami (npr. v farmacevtski industriji) je najprimernejša matrična organizacijska struktura;
  - za velike organizacije, ki delujejo v različnih državah ali regijah, je najprimernejša prostorska organizacijska struktura.

<b>ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI</b>	<b>PRIMERNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>
Majhne organizacije	Funkcijska
Velike in transnacionalne organizacije	Produktna oziroma prostorska
Kompleksna tehnologija	Matrična
Kritičnost uporabe redkih virov	Matrična
Spremenljivost zahtev kupcev	Matrična
Raznovrstnost tržnih zahtev	Produktna
Stabilnost tržnih zahtev	Funkcijska
Uporaba specializirane opreme	Produktna
Zahteve po specializaciji	Funkcijska

- Organizacije lahko uspešno delujejo v sorazmerno raznolikih razmerah, s tem da svojo strukturo prilagajajo tem razmeram. Te razmere skupno narekujejo izbiro modela organizacijske strukture na kontinuumu med stabilno-mehanskim modelom na enem koncu ter adaptivno-organskim modelom na drugem koncu.

Povzetek razlik med stabilnim-mehanskim in adaptivnim-organskim modelom organizacijske strukture v povezavi z organizacijskimi značilnostmi je prikazan v spodnji preglednici:

<b>ORGANIZACIJSKA ZNAČILNOST</b>	<b>TIP STRUKTURE</b>	
	<b>STABILNO-MEHANSKA STRUKTURA</b>	<b>ADAPTIVNO-ORGANSKA STRUKTURA</b>
Odprtost do vplivov okolja	Relativno zaprta; poskuša minimizirati vplive okolja in zmanjšati negotovost	Relativno odprta; se prilagaja vplivom okolja
Formalizacija aktivnosti	Precejšnja formalizacija	Manjša formalizacija
Koordinacija	Predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Različna sredstva in medsebojno sodelovanje
Oblast	Koncentrirana	Disperzirana
Vir moči	Položaj	Znanje in strokovnost
Odgovornost	Sestavina položajev in vlog	Razdeljena med številne udeležence
Naloge, vloge in funkcije	Jasno opredeljene in specificirane v organigramu in pravilih	Približno opredeljene, določene z razmerami, pričakovanja itd.
Vzorci interakcij in vplivanja	Nadrejeni-podrejeni, hierahični navzdol	Obojesmerni, hierahični, horizontalni in diagonalni
Postopki in pravila	Številni in specifični, navadno pisni, formalni	Redki in splošni, pogosto nenapisani in neformalni
Stratifikacija (moč, status, povračila itd.)	Velike razlike med ravnmi	Majhne razlike med ravnmi



Odločanje	Centralizirano, koncentrirano na vrhu	Decentralizirano in razporejeno po organizaciji
Stalnost strukture	Tendenca po relativni fiksni	Stalno prilagajanje novim razmeram

- Temeljna ugotovitev v zvezi z vprašanjem izbire organizacijske strukture je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih.
- Poleg tipov organizacijskih struktur, prikazanih v prejšnjem razdelku, je mogoče v organizacijski literaturi zaslediti še nekatere druge tipe, ki pa so redkejši. Toda razvoj prinaša inovacije tudi na tem področju, pri čemer gre predvsem za iskanje organizacijske strukture, ki bo zagotavljala čim večjo učinkovitost organizacije.

Ker je znano, da kakšna univerzalno najučinkovitejša organizacijska struktura, ne obstaja, je mogoče pri iskanju optimalne organizacijske strukture izhajati samo iz poznavanja znakov učinkovite organizacijske strukture, ki so naslednji:

- dosega cilje z najnižjimi stroški;
  - je inovativna, kar je nujno zlasti v dinamičnem okolju;
  - je fleksibilna in adaptivna;
  - zaposlenim olajšuje doseganje visokih delovnih rezultatov in spodbuja njihov razvoj;
  - olajšuje koordinacijo in strateško upravljanje;
  - pristojnosti in odgovornosti so jasno opredeljene – vsak posameznik ve, komu in za kaj je odgovoren ter kdo in za kaj je odgovoren njemu;
  - organizacija tako diferencira svoje aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno;
  - organizacija je sposobna koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti;
  - komunikacijski sistem je zgrajen tako, da so tistim, ki odločajo, zagotovljene natančne, učinkovite in hitre informacije;
  - neformalna organizacija je od formalne razumljena kot njeno dopolnilo;
  - je toliko usklajena, da v njej ni organizacijskih lukenj (t. j., da kake pomembne funkcije ne pokriva nobena enota – npr. če pri organizaciji, ki je načrtovana za gradnjo hiš, ni enote, ki bi bila odgovorna za streho) in ni organizacijskih prekrivanj (t. j., da bi isto funkcijo opravljalo več oddelkov).
- Organizacijska struktura tudi ne sme biti pretirano statična. Ker je uspešnost organizacije v glavnem odvisna od okolja, se mora prilagajati njegovim spremembam; in prilagajanje vključuje tudi spreminjanje organizacijske strukture. Vendar strokovnjaki svarijo tudi pred prehitrim oziroma prepogostim spreminjanjem

organizacijske strukture, saj raziskave (npr. v velikih ameriških podjetjih) kažejo, da so nove organizacijske strukture pogosteje neuspešne kot stare.

Zato naj bi organizacijsko strukturo bistveno spremenili le, če nova obeta dovolj velike prednosti. To velja zlasti za makrostrukturo, na mikroravni (t. j. na ravni posameznega delovnega mesta, delavnice ipd.) pa so spremembe lahko pogostejše.

- Kljub zahtevnosti spreminjanja organizacijske strukture ostaja eden ključnih dejavnikov sodobnih učinkovitih organizacij njihovo spreminjanje kot načelo. Spremembe so nujne, neprestane in na vseh koncih organizacije, da bi se le-ta lahko prilagajala turbolentnemu okolju.

## 7.0 KONTROLIRANJE

### 7.1 OPREDELITEV POJMA KONTROLIRANJE

- Tudi kontroliranje pisci različno definirajo:
  - ◆ 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).
  - ◆ Kontroliranje je proces opredeljevanja razmerja med planiranimi in doseženimi rezultati zaradi zbiranja informacij, potrebnih za izvajanje ukrepov, katerih cilj je odpraviti ali zmanjšati nastala odstopanja. Poleg tega je treba s kontroliranjem preveriti, ali so cilji realno postavljeni – t.j. skladno z objektivnimi okoliščinami in zmogljivostmi organizacije (S. Tankosić).
  - ◆ Kontroliranje je funkcija vodenja, katere vsebina je spremljanje, v kolikšni meri posamezni organizacijski elementi uresničujejo postavljene naloge oziroma cilje. Bistvo kontroliranja je odkrivanje razlike med planirano velikostjo in nejno realizacijo (B. Jovanović).
- Kontroliranje kot fazo procesa vodenja je treba razlikovati od kontrole v izvedbenem procesu, ki se razlikuje po področjih poslovanja. Kontrola v izvedbeni funkciji (npr. kontrola proizvodnje, finančna kontrole, kontrola kvalitete, kontrola zalog, kontrola stroškov, kontrola osebja ipd. ) ni del vodstvenega procesa in jo obravnavajo ožje vede, ki so bolj metodološko usmerjene.

## 7.2 NAMEN IN POMEN KONTROLIRANJA

- Namen kontroliranja je:
  - ugotavljati, kaj je bilo napravljeno;
  - na podlagi merjenja in ocenjevanja rezultatov delovanja primerjati doseženo s pričakovanim;
  - ugotavljati odklone (odmike) in
  - izvajanti korektivne ukrepe z namenom zagotoviti uresničitev ciljev organizacije.
  
- Potreba po kontroliranju je posledica dejstva, da uresničevanje planov zadeva ob ovire, zaradi česar uresničitev pogosto odstopa od zamisli → naloga kontrole je:
  - ◆ odkrivati ovire pri uresničevanju planov, da bi jih bilo mogoče odpraviti, ter
  - ◆ zadrževati odklone od plana v dovoljenih mejah → s kontrolo je treba preprečevati odklone – torej še preden nastanejo – ali pa jih ugotavljati med nastajanjem, da jih je mogoče še pravočasno popraviti.
  
- Najpogostejše ovire pri uresničevanju plana:
  - a) odpor osebja proti organizacijskim spremembam, ki so predvidene s planom;
  - b) odpor (dela) osebja, da bi delal skupaj z določenimi drugimi ljudmi;
  - c) ovire na področju komuniciranja ← možni vzroki:
    - razvrščanje osebja v oddelke razvija občutek pripadnosti oddelku, manj pa celotni organizaciji (podjetju, enoti), kar ovira komuniciranje med oddelki;
    - razlike v položaju na hierahični lestvici ← podrejeni ni prepričan, ali bo nadrejeni sprejel njegovo sporočilo kot nujno in pomembno, zato sporočila raje sploh ne odda;
    - navodilo, da je treba komunicirati samo pomembna sporočila ← ker ni zmeraj povsem jasno, katera sporočila so kdaj pomembna, ljudje raje ne komunicirajo;
    - vztrajanje na parlamentarnih postopkih na sestankih ← ko “oddajnik” sporočila čaka, da bo dobil besedo, ga lahko drugi preglasujejo, lahko zmanjka časa ali pa mu predsedujoči sploh ne da besede;
  - d) ovire, ki blokirajo delegiranje pooblastil ← možni vzroki:
    - želja vodje (nadrejenega), da bi držal vso oblast v svojih rokah, ker uživa v občutku oblasti;
    - nezaupanje vodje (nadrjenega) v sposobnost podrjenih, da bodo delo opravili tako dobro kot on sam;
    - strah vodje (nadrejenega), da bi z delegiranjem pooblastil podrejenemu omogočil, da razvije svoje sposobnosti in ga sčasoma bodisi izrine z njegovega delovnega mesta bodisi oddide na drugo boljše delovno mesto;

- e) preobremenjenost vodstvenega delavca ← možni vzroki:
- slaba organiziranost bodisi vodstvenega procesa (npr. prevelik kontrolni razpon) bodisi izvedbenega procesa;
  - vodja ne razume svoje vloge ali pa ne zna delati sistematično in metodično;
  - neprimernost konkretnega človeka za določeno vodstveno delovno mesto.
- Zanemarjanje kontrolne funkcije in s tem prepozno »interveniranje« v delovanje organizacije ima za posledico kulminacijo odklona/ odmika od plana, zato je malo verjetno, da bo naloga izvedena skladno s planom → v primeru zanemarjanja kontrole pride organizacija v stanje negotovosti in do izgube vsakršnega vpliva na potek izvajanja naloge.

Toda enako škodljivo kot zanemarjanje kontrole je lahko tudi pretiravanje v izvajanju kontrolne funkcije ← pretirana kontrola duši iniciativnost in samostojnost podrejenih pri izvajanju nalog ter vzbuja pri njih občutek nezaupanja ⇒

**Vodja mora podrejnim verjeti, vendar jih mora hkrati tudi preverjati.**

### 7.3 NAČELA IN NAČINI KONTROLIRANJA

- Da bi kontrola dosegla svoj namen in da bi jo podrejeni pravilno sprejeli in razumeli, je treba pri kontroliranju upoštevati predvsem naslednja načela:
- a) Stalnost kontrole → kontroliranje kot kritično ocenjevanje doseženih rezultatov mora biti stalni sestavni del procesa vodenja (poveljevanja).
  - b) Javnost kontrole → v naprej mora biti znano, kdaj in kje se bo izvajala kontrola ter katera vprašanja bo zajela; kontroliranje se ne sme spremeniti v »lov« na napake in slabosti podrejenih.
  - c) Pravočasnost najave kontrole (razen v posebnih primerih)
  - d) Objektivnost kontrole → lahko zagotovimo, če:
    - so rezultati kontrole merljivi;
    - obstajajo standardne norme za vrednotenje rezultatov dela, s pomočjo katerih lahko zmerimo razliko med planiranim in uresničenim;
    - je znana dopuščena velikost odmika, kar omogoča pravočasno in ustrezno ukrepanje.
  - e) analitičnost kontrole → identifikacija problemov in pomanjkljivosti je samo (manjši) del procesa kontroliranja: nosilec kontrole mora na podlagi analize celotnih razmer odkriti vzroke za nastalo stanje ter z lastnim znanjem in nasveti pomagati, da se pomanjkljivosti in slabosti čimprej odpravijo.
  - f) strokovnost (kvalificiranost) kontrole → lahko zagotovimo, če:

- kontrolo izvajajo za to kvalificirane osebe (organi);
- imajo nosilci kontrole potrebna znanja in sposobnosti, predvsem pa naslednja:
  - splošno in strokovno izobrazbo s področja, ki se kontrolira;
  - specialistično znanje s področja organizacijskih znanosti s poudarkom na poznavanju teorije kontrole;
  - izkušnje v zvezi z dejavnostjo, ki se kontrolira;
  - izkušnje v zvezi z izvajanjem kontrole.

g) Organiziranost kontrole → lahko zagotovimo, če je kontrola:

- planirana
- pripravljena in
- usklajena

➤ Glede načina izvajanja kontrole:

- je treba čim pogosteje uporabljati način, ki temelji na liniji vodenja (subordinacije) – to je osebna kontrola nosilca vodstvene funkcije, pri čemer pravica in odgovornost za izvajanje kontrole logično izhajata iz vodstvenih pooblastil;
- kontrolo lahko izvajajo tudi druge osebe ali organi, ki pa morajo imeti natančno določena pooblastila;
- je mogoče kontrolo izvajati:
  - med pripravami na izvedbo naloge
  - med izvajanjem naloge ali
  - po izvedeni nalogi.

Če je glavni namen kontrole nuditi pomoč podrejenim, potem je primerneje izvajati kontrolo med pripravami na izvedbo naloge ali med izvajanjem naloge kot pa po izvedeni nalogi.

### III. ZGRADBA IN DELOVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA IN VODENJA NACIONALNOVARNOSTNEGA SISTEMA REPUBLIKE SLOVENIJE

#### 8.0 POTEK UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA V ORGANIZACIJAH

- 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.

Skladno z razlikovanjem dveh glavnih vrst nalog v okviru vsake organizacije - temeljnih in upravljalnih oziroma organizatoričnih - je mogoče prvo in drugo fazo oziroma proces uvrstiti na področje upravljalno-vodstvene dejavnosti, drugo fazo oziroma proces pa na področje temeljne ali tehnične dejavnosti.

- Nazoren vpogled v potek upravljalno-vodstvenega procesa v organizacijah kot družbenih sistemih nam omogoča Parsonsova shema o treh ravneh (fazah) upravljalno-vodstvenega procesa v sodobnih organizacijskih sistemih: institucionalni, izvršilni in instrumentalni ravni. Tovrsten prikaz temelji na kibernetško-informacijski predstavi o krožnem poteku in povezanosti posameznih faz (ravni) upravljalno-vodstvenega procesa.

#### 8.1 INSTITUCIONALNA (POLITIČNA) RAVEN UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA

- V vsaki organizaciji se začne upravljalno-vodstveni proces na njeni najvišji ravni, ki jo Parsons imenuje institucionalna raven. Vloga te ravni je v tem, da posreduje med organizacijo kot družbenim sistemom in okoljem, v katerega se mora vključevati ta sistem. Institucionalna raven mora namreč v tem okolju najti za organizacijski sistem ustrezen prostor in skladno z naravo sistema **določiti cilje**, ki naj jih le-ta doseže v določenem časovnem obdobju.

Oprelitev ciljev je vir vsakega upravljalno-vodstvenega procesa in je v vsakem sistemu izhodišče vsake racionalno organizirane akcije. Cilji temeljijo na interesih organizacijskega sistema – t.j. na interesih tistih, ki imajo ta sistem »v rokah« (lastniki, delničarji, država).

- Na institucionalni ravni se sprejemajo odločitve temeljnega pomena za delovanje organizacijskega sistema. Gre za načelne odločitve predvsem splošne narave, ki so izhodišče za usmerjanje upravljalno-vodstvenega procesa na nižjih ravneh. In ker se s takimi odločitvami določa politika organizacije, lahko to raven označimo tudi kot politično raven upravljalno-vodstvenega procesa.
- V funkcionalnih in personalnih organizacijah se na institucionalni (politični) ravni sprejemajo odločitve o letnih, srednjeročnih in dolgoročnih planih dela (proizvodnje, storitev), odločitve o investicijah, o poslovni politiki oziroma politiki delovanja nasploh, o statusnih vprašanjih (združevanje, razdruževanje) organizacijskega sistema itd. V teritorialnih organizacijskih sistemih (državi in njenih enotah) pa se na tej ravni sprejemajo zakoni, plani razvoja in drugi splošni akti, s katerimi se opredeljujejo cilji, ki jih želi doseči širša ali ožja skupnost.
- Splošna in načelna – t.j. politična - narava odločanja na institucionalni ravni upravljalno-vodstvenega procesa se odraža tudi v organizacijski strukturi te ravni. V vsaki organizaciji namreč na tej ravni delujejo njeni najvišji organi. Gre za organe upravljanja, ki izražajo interese svoje »volilne baze«. Njihovo odločanje običajno temelji - zlasti, ko gre za strokovna vprašanja - na gradivih, ki jih pripravijo na nižjih ravneh, zlasti v strokovni upravi.

## **8.2 IZVRŠILNA RAVEN UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA**

- S prve - institucionalne (politične) - ravni upravljalno-vodstvenega procesa se prenese delovanje na prvo nižjo - t.j. izvršilno raven, s čimer se koncentrira akcija na izvedbeni ravni. To je raven (faza) upravljalno-vodstvenega procesa, na kateri se načelna politika, oblikovana in sprejeta na politični ravni, operacionalizira - t.j. preoblikuje v konkretno izvedbeno akcijo. S te ravni se nato usmerja, usklajuje in nadzoruje - torej vodi - ves nadaljnji potek akcije, s katero se izvaja sprejeta politika. Zato je to osrednja izvršilna raven upravljalno-vodstvenega procesa; organi, ki odločajo na tej ravni upravljalno-vodstvenega procesa, pa se označujejo kot izvršilni.

- V tej fazi upravljalno-vodstvenega procesa se sprejemajo odločitve tako politične kot tudi strokovne narave, od katerih je najbolj odvisen uspeh upravljalno-vodstvenega delovanja in s tem uresničitev postavljenih ciljev organizacije.
- Tako v funkcionalnem kot organizacijsko-strukturnem pogledu je na izvršilni ravni upravljalno-vodstvenega procesa vrh izvedbene ravni v organizacijskem sistemu. Izvršilni organi namreč združujejo v en organ strokovne organizacijske enote oziroma organe ter vodijo in usmerjajo njihovo delovanje k uresničevanju postavljenega cilja in začrtane politike organizacijskega sistema. Strukturni izraz takšnega položaja izvršilne ravni pa je dejstvo, da so predstojniki upravnih oziroma strokovnih organov praviloma člani izvršilnih organov. Tako so izvršilni organi dejansko organizacijski vrh upravnih oziroma strokovnih organov.
- Glede na opisano vlogo izvršilne ravni upravljalno-vodstvenega procesa prihaja na tej ravni do največje koncentracije odgovornosti za izvedbo zastavljene akcije in s tem za uspeh delovanja organizacije nasploh. Zato je opravljanje te organizacijske funkcije najtežja naloga v celotnem upravljalno-vodstvenem procesu.

Toda na tem mestu prihaja tudi do največje koncentracije družbene moči v organizaciji. To je nujno in razumljivo, kajti organ na tej ravni mora razpolagati s takšno količino družbene moči, ki je ekvivalentna njegovi odgovornosti za uspeh organizacijskega sistema. Na tej logiki je utemeljena moč vlade v sodobni državi in moč poslovnih organov v gospodarstvu. Ta moč se izraža v njihovih velikih političnih, pravnih, finančnih, personalnih, organizacijskih idr. pooblastilih, ki jim omogočajo, da lahko vsak čas ukredujejo vse, kar je potrebno, da izvajanje politike, sprejete na politični ravni upravljalno-vodstvenega procesa, uspešno poteka.

### **8.3 INSTRUMENTALNA (UPRAVNA) RAVEN UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA**

- Z izvršilne ravni upravljalno-vodstvenega procesa steče akcija na močno razvejano strokovno-vodstveno raven tega procesa. Tu se posamezna vprašanja s strokovno obdelavo konkretizirajo in pripravijo za neposredno izvajanje. Zato gre na tej ravni za odločanje o konkretnih strokovnih vprašanjih, za t.i. faktološko odločanje, ki temelji na strokovnih premisah odločanja. Skratka, pri odločanju na tej ravni gre v bistvu za iskanje odgovora na vprašanje, kako doseči cilje, ki so bili postavljeni na politični ravni upravljalno-vodstvenega procesa.



- Po Parsonsu je to instrumentalna raven upravljalno-vodstvenega procesa. Poimenovanje izhaja iz besede instrument, ki pomeni sredstvo (lat. instrumentum = orodje, sredstvo), kar pomeni, da je izvajanje organizatorične dejavnosti na tej ravni sredstvo za uresničitev ciljev organizacije.
- Naravi organizacijske funkcije, ki se izvaja na tej ravni upravljalno-vodstvenega procesa, ustreza tudi njena organizacijska struktura. Tu se srečujemo z množico organov oziroma organizacijskih enot, ki so sestavljene iz profesionalnih delavcev, ki opravljajo strokovno-vodstvena opravila kot stalni poklic. Zato mora imeti tisti, ki hoče biti zaposlen v tem delu (podsystemu) organizacijskega sistema, določena strokovna znanja, ki se pridobijo v ustreznih strokovnih šolah, pa tudi z delovnimi izkušnjami. Kot nujne lastnosti izvajalcev te organizacijske funkcije se zahtevajo: stalnost (kontinuiteta), strokovnost in profesionalnost.
- V teritorialnih organizacijskih sistemih (državi in njenih enotah) se na tej ravni nahajajo upravni organi, zato imenujemo to raven tudi upravna raven. Podjetja imajo na tej ravni organizacijske enote za opravljanje strokovnih opravil vodenja oziroma službe (npr. planska, komercialna, računovodska, kadrovska, tehnična, varnostna / obrambno-zaščitna, razvojna). Vse organizacijske enote, ki opravljajo ta strokovno-vodstvena opravila, tvorijo upravo podjetja.

### **Dogajanje na tehnični ravni**

- Z instrumentalno (upravno) ravno se upravljalno-vodstveni proces konča, saj preostane samo še raven neposrednega izvajanja v fizični ali umski obliki. Gre za t.i. tehnično raven, ki ima vlogo efektorja in kjer se izvajajo temeljne naloge organizacije (proizvodnja ali ustvarjanje neposrednih storitev). Tu prihaja do predelave materialnega in/ali energetskega inputa v output - torej do ustvarjanja dobrin ali izvajanja storitev, ki jih organizacijski sistem nato posreduje okolju.
- Dogajanje na tehnični ravni organizacijskega sistema ne sodi več v okvir upravljanja in vodenja, ker gre tu za opravljanje temeljne dejavnosti. Upravljalno-vodstveni proces kot informacijski proces, ki se začne z določitvijo ciljev na politični ravni, se konča tam, kjer se izdajo zadnje informacije (delovni nalogi) delavcem v »neposredni proizvodnji«.

## **Pomen ločevanja med politično in upravno ravno upravljalno-vodstvenega procesa**

- Velika zasluga kibernetiko-informacijske teorije je med drugim tudi v tem, da jasno poudarja funkcionalno povezanost in medsebojno odvisnost vseh navedenih faz (ravni) upravljalno-vodstvenega procesa.

Čeprav je ta proces razdeljen na posamezne ravni oziroma faze, je bistveno to, da upoštevamo, da te faze izhajajo ena iz druge oziroma da temeljijo druga na drugi. To pomeni, da ne moremo povsem razumeti in tudi ne uravnavati poznejše faze - npr. faze upravno-strokovnega delovanja - če se nismo prej seznanili s politično fazo upravljalno-vodstvenega procesa – t. j. z določanjem ciljev - ki nam odkrije, kaj se pravzaprav hoče doseči in zakaj. Tako je tudi jasno, da nemogočih ciljev ali napačno postavljenih ciljev, ki jih je določila institucionalna raven, tudi najboljša strokovna uprava ne more v redu uresničevati in je zato tudi ni mogoče kriviti za morebitni neuspeh pri doseganju postavljenih ciljev. In obratno: slaba strokovna uprava (že zaradi slabega delovanja feed-backa) ne more ustvariti ustreznih temeljev za kakovostno odločanje na politični ravni - torej za postavljanje smiselnih ciljev, ki jih je mogoče doseči.

- Po drugi strani pa je zelo pomemben tudi ustrezen odnos med obema ravnema upravljalno-vodstvenega procesa. Vsaka raven - t.j. organi, ki odločajo na posamezni ravni - se mora držati svojih okvirov in ne sme posegati na drugo raven. Razlog za to je relativno preprost - odločanje na politični ravni zahteva povsem drugačne metode dela in povsem druge lastnosti nosilcev odločanja kot odločanje na upravno-strokovni ravni: na politični ravni gre le za občasno odločanje na sejah na podlagi vnaprej pripravljenega gradiva; za delo na tej ravni se ne zahtevajo posebne strokovne kvalifikacije, ampak samo ustrezna splošna razgledanost glede problematike, ki jo je treba reševati, in splošni politični smisel glede načelne linije reševanja. Na upravno-strokovni ravni pa gre za stalno, strokovno in profesionalno delo, ki se ga je treba naučiti v šolah in si pridobiti tudi ustrezno strokovno prakso.
- Iz povedanega izhaja, da je zelo pomembno, da se delovna področja organov na posameznih ravneh upravljalno-vodstvenega procesa med seboj pravilno razmejijo. Enako pomembno pa je tudi, da v praksi organi z ene ravni ne posegajo v zadeve druge ravni. Institucionalna raven lahko odloča o čisto strokovnih vprašanjih zato, ker so napačno razmejene kompetence med obema ravnema. Po drugi strani pa se lahko dogaja, da strokovna uprava dejansko določa politične cilje ustanove, čeprav o njih

formalno razpravljajo organi upravljanja. V zvezi s tem govorimo o t.i. tehnokratizmu ali tehnobirokratizmu. Na splošno lahko rečemo, da sodi uravnavanje odnosov med upravljalno in vodstveno ravno med najbolj problematična in najtežje rešljiva vprašanja na področju upravljalno-vodstvene dejavnosti.

Načelni potek upravljalno-vodstvenega procesa v organizacijah je shematsko prikazan v naslednji preglednici.

ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA	RAVEN UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA	NARAVA AKTIVNOSTI	VSEBINA AKTIVNOSTI	IZVAJALCI	ZAHTEVE DO IZVAJALCEV
<b>Upravljanje</b>	Institucionalna (politična) raven	Politično, načelno in splošno odločanje	Določanje ciljev in okvirne politike v interesu organizacije	Najvišji organi (upravljanja) v organizaciji	Splošna razgledanost, sposobnost presoje interesov
<b>Vodenje (menedžment)</b>	Izvršilna raven	Odločanje o polit. & strok. narave; vodenje in usmerjanje akcije za uresničitev ciljev (koncentracija odgovornosti in družbene moči)	Operacionalizacija ciljev in politike → preoblikovanje delovanja v konkretno izvedbeno akcijo	Politično-izvršilni organi (vih izvedbene ravni) v organizaciji	Vodstvene (menedžerske) sposobnosti, organizacijska in funkcionalna znanja
	Instrumentalna (upravna) raven	Odločanje o strokovnih vprašanjih (o načinu uresničevanja ciljev)	Neposredna strokovna priprava odločitev (nalog) za njihovo praktično izvajanje	Upravni organi / strokovne službe (npr. planska, kadrovska, finančna, varnostna, računovodska)	Funkcionalna (poklicna) usposobljenost in stalnost zaposlitve
<b>Izvajanje</b>	<b>Tehnična raven</b>	Opravljanje temeljne dejavnosti (neposredno umsko / fizično delo)	Delovni proces na podlagi tehnične delitve dela	Delavci kot neposredni (pro)izvajalci / efektorji	Funkcionalna (poklicna) usposobljenost in stalnost zaposlitve

## 9.0 UPRAVLJANJE IN VODENJE NACIONALNOVARNOSTNEGA SISTEMA REPUBLIKE SLOVENIJE

Organizacijske funkcije	Ravni upravljalno-vodstvenega procesa	SPLOŠNI ORGANI UPRAVLJANJA IN VODENJA NVS	POSEBNI ORGANI UPRAVLJANJA IN VODENJA NVS
Upravljanje	Politična (institucionalna) raven	DRŽAVNI ZBOR ----- DRŽAVNI SVET (Predsednik republ.)	Odbor za obrambo Odbor za ZP Odbor za NZ & P Komisija za nadzor v/s
Vodenje (menedžment)	Politično-izvršilna raven	VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE	PRESEDNIK REPUBLIKE (VP obrambnih sil) ----- SNV / DOŠO POVELJNIK & ŠTAB CZ RS
	Instrumentalna (upravno-strokovna raven)	MINISTRSTVA	MZZ MNZ MORS ----- GŠSV URSZR IRSO IRSVNDN

Slika 20: zgradba sistema upravljanja in vodenja nacionalnovarnostnega sistema Republike Slovenije

## Seznam temeljne literature

- ◆ Filip Lipovec (1987): Razvita teorija organizacije. Maribor: EPOK, Založba obzorja ali Filip Lipovec (1974): Teorija organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- ◆ Janez Šmidovnik (1985): Teoretične osnove upravljanja. Ljubljana: Univerza Edvarda Kardelja, VUŠ, DDU univerzum.
- ◆ Stane Možina (1994): Osnove vodenja. Ljubljana. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- ◆ Bogdan Kavčič (1991): Sodobna Teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- ◆ Rudi Rozman, Jure Kovač, Franc Koletnik (1993): Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- ◆ Management (1994, 2002). Radovljica: Didakta.
- ◆ Štefan Ivanko (1982): Oris Organizacijskih teorij. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- ◆ Army Leadership: Be, Know, Do – FM 22-100 (1999). Department of the Army, Washington, D. C.
- ◆ Stevo Tankosić & Dušan Vukadinović (1981): Rukovojenje i komandovanje u sistemu ONO, Beograd: Vojnoizdavački zavod.
- ◆ Branislav Jovanović(1975): Odnos rukovođenja i komandovanja u teoriji i praksi vojne organizacije. Beograd: Vojno delo - opštevojni teorijski časopis, št. 2.
- ◆ Stevo Tankosić (1975): O rukovođenju i komandovanju u teoriji i praksi vojne organizacije. Beograd: Vojno delo - opštevojni teorijski časopis, št. 5.
- ◆ Ustava Republike Slovenije (z uvodnim komentarjem dr. Lojzeta Udeta, dr. Franca Grada in Mira Cerarja ml.). Ljubljana: ČZ Uradni list RS, 1992.
- ◆ Zakon o Vladi Republike Slovenije.
- ◆ Zakon o državni upravi.
- ◆ Zakon o obrambi.
- ◆ Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami.
- ◆ Uredba o organih v sestavi ministrstev.
- ◆ Uredba o o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih.
- ◆ Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (2001).
- ◆ Obrambna strategija Republike Slovenije (2001).

## USTAVA REPUBLIKE SLOVENIJE (URS)<sup>20</sup>

- izvleček -

### IV. DRŽAVNA UREDITEV

#### a) Državni zbor

80. člen  
(sestava in volitve)

Državni zbor sestavljajo poslanci državljanov Slovenije in šteje 90 poslancev.

Poslanci se volijo s splošnim, enakim, neposrednim in tajnim glasovanjem.

V državni zbor se vedno izvoli po en poslanec italijanske in madžarske narodne skupnosti.

Volilni sistem ureja zakon, ki ga sprejme državni zbor z dvotretjinsko večino glasov vseh poslancev.

Poslanci, razen poslancev narodnih skupnosti, se volijo po načelu sorazmernega predstavništva ob štiriodstotnem volilnem pragu za vstop v Državni zbor, pri čemer imajo volivci odločilen vpliv na dodelitev mandatov kandidatom.<sup>21</sup>

81. člen  
(mandatna doba državnega zbora)

Državni zbor se voli za štiri leta.

Če bi se mandatna doba državnega zbora iztekla med vojno ali v času trajanja izrednega stanja, preneha njegov mandat šest mesecev po prenehanju vojne ali izrednega stanja, lahko pa tudi prej, če sam tako sklene.

Volitve v državni zbor razpiše predsednik republike. Nov državni zbor se izvoli najprej dva meseca in najkasneje 15 dni pred potekom štirih let od prve seje prejšnjega državnega zbora. Če se državni zbor razpusti, se izvoli nov najkasneje dva meseca po razpustu prejšnjega. Mandatna doba prejšnjega državnega zbora se konča s prvo sejo novega državnega zbora, ki jo skliče predsednik republike najkasneje 20 dni po njegovi izvolitvi.

---

<sup>20</sup> Uradni list RS/I, št. 33-1409/1991, RS 42-2341/1997 (← sprememba 68. člena), RS 66-3052/2000 (← dopolnitev 80. člena)

<sup>21</sup> Peti odstavek 80. člena ustave je bil dodan na temelju Ustavnega zakona o dopolnitvi 80. člena ustave Republike Slovenije (UZ80), ki je bil sprejet 25. 07. 2000 in objavljen v Uradnem listu RS št. 66/2000 (stran 8201).

82. člen  
(poslanci)

Poslanci so predstavniki vsega ljudstva in niso vezani na kakršnakoli navodila.

Zakon določa, kdo ne sme biti izvoljen za poslanca, ter nezdržljivost funkcije poslanca z drugimi funkcijami in dejavnostmi.

Državni zbor potrdi poslanske mandate. Proti odločitvi državnega zbora je v skladu z zakonom mogoča pritožba na ustavno sodišče.

83. člen  
(poslanska imuniteta)

Poslanec državnega zbora ni kazensko odgovoren za mnenje ali glas, ki ga je izrekel na sejah državnega zbora ali njegovih delovnih teles.

Poslanec ne sme biti priprt niti se zoper njega, če se sklicuje na imuniteto, ne sme začeti kazenski postopek brez dovoljenja državnega zbora, razen če je bil zaloten pri kaznivem dejanju, za katero je predpisana kazen zapora nad pet let.

Državni zbor lahko prizna imuniteto tudi poslancu, ki se nanjo ni skliceval ali ki je bil zaloten pri kaznivem dejanju iz prejšnjega odstavka.

84. člen  
(predsednik državnega zbora)

Državni zbor ima predsednika, ki ga izvoli z večino glasov vseh poslancev.

85. člen  
(zasedanja državnega zbora)

Državni zbor dela na rednih in izrednih sejah.

Redne in izredne seje sklicuje predsednik državnega zbora; izredno sejo mora sklicati, če to zahteva najmanj četrtina poslancev državnega zbora ali predsednik republike.

86. člen  
(odločanje)

Državni zbor sklepa, če je na seji navzoča večina poslancev. Državni zbor sprejema zakone in druge odločitve ter ratificira mednarodne pogodbe z večino opredeljenih glasov navzočih poslancev, kadar ni z ustavo ali z zakonom določena drugačna večina.

87. člen  
(zakonska pristojnost državnega zbora)

Pravice in obveznosti državljanov ter drugih oseb lahko državni zbor določa samo z zakonom.



88. člen  
(zakonska iniciativa)

Zakone lahko predlaga vlada ali vsak poslanec. Zakon lahko predloži tudi najmanj pet tisoč volilcev.

89. člen  
(zakonodajni postopek)

Državni zbor sprejema zakone v večfaznem postopku, če ni s poslovnikom drugače določeno.

90. člen  
(zakonodajni referendum)

Državni zbor lahko o vprašanjih, ki se urejajo z zakonom, razpiše referendum. Državni zbor je vezan na izid referenduma.

Državni zbor lahko razpiše referendum iz prejšnjega odstavka na svojo pobudo, mora pa ga razpisati, če to zahteva najmanj tretjina poslancev, državni svet ali štirideset tisoč volilcev.

Pravico glasovanja na referendumu imajo vsi državljani, ki imajo volilno pravico.

Predlog je na referendumu sprejet, če zanj glasuje večina volilcev, ki so glasovali.

Referendum se ureja z zakonom, ki ga sprejme državni zbor z dvotretjinsko večino glasov navzočih poslancev.

91. člen  
(razglasitev zakona)

Zakone razglašča predsednik republike najkasneje 8 dni po njihovem sprejemu.

Državni svet lahko v sedmih dneh od sprejetja zakona in še pred njegovo razglasitvijo zahteva, da državni zbor o njem še enkrat odloča. Pri ponovnem odločanju mora za sprejem zakona glasovati večina vseh poslancev, razen če ustava za sprejem obravnavanega zakona predvideva večje število glasov. Ponovna odločitev državnega zbora je dokončna.

92. člen  
(vojno in izredno stanje)

Izredno stanje se razglasi, kadar velika in splošna nevarnost ogroža obstoj države. O razglasitvi vojnega ali izrednega stanja, nujnih ukrepov in njihovi odpravi odloča na predlog vlade državni zbor.

Državni zbor odloči o uporabi obrambnih sil.

Kadar se državni zbor ne more sestati, odloča o zadevah iz prvega in drugega odstavka predsednik republike. Odločitev mora dati v potrditev državnemu zboru takoj, ko se ta sestane.

93. člen  
(parlamentarna preiskava)

Državni zbor lahko odredi preiskavo o zadevah javnega pomena, mora pa to storiti na zahtevo tretjine poslancev državnega zbora ali na zahtevo državnega sveta. V ta namen imenuje komisijo, ki ima v zadevah poizvedovanja in preučevanja smiselno enaka pooblastila kakor pravosodni organi.

94. člen  
(poslovnik državnega zbora)

Državni zbor ima poslovnik, ki ga sprejme z dvotretjinsko večino glasov navzočih poslancev.

95. člen  
(nagrajevanje poslancev)

Poslanci državnega zbora dobivajo plačo ali nadomestilo, ki sta določeni z zakonom.

**b) Državni svet**

96. člen  
(sestava)

Državni svet je zastopstvo nosilcev socialnih, gospodarskih, poklicnih in lokalnih interesov.

Državni svet ima 40 članov.

Sestavljajo ga:

- štiri predstavniki delodajalcev;
- štiri predstavniki delojemalcev;
- štiri predstavniki kmetov, obrtnikov in samostojnih poklicev;
- šest predstavnikov negospodarskih dejavnosti;
- dvaindvajset predstavnikov lokalnih interesov.

Organizacijo državnega sveta ureja zakon.

97. člen  
(pristojnosti državnega sveta)

Državni svet lahko:

- predlaga državnemu zboru sprejem zakonov;
- daje državnemu zboru mnenje o vseh zadevah iz njegove pristojnosti;
- zahteva, da državni zbor pred razglasitvijo kakega zakona o njem še enkrat odloča;
- zahteva razpis referendumu iz drugega odstavka 90.člena;
- zahteva preiskavo o zadevah javnega pomena iz 93.člena.

Na zahtevo državnega zbora mora državni svet izreči mnenje o posamezni zadevi.

98. člen  
(volitve)

Volitve v državni svet ureja zakon, ki ga sprejme državni zbor z dvotretjinsko večino glasov vseh poslancev.

Člani državnega sveta se volijo za dobo petih let.

99. člen  
(odločanje)

Državni svet sklepa, če je na seji navzoča večina članov.

Državni svet odloča z večino opredeljenih glasov navzočih članov. Zahtevo za razpis referendumu sprejme državni svet z večino glasov vseh članov.

100. člen  
(nezdružljivost funkcije in imuniteta)

Član državnega sveta ne sme biti hkrati poslanec v državnem zboru.

Člani državnega sveta uživajo enako imuniteto kakor poslanci. O imuniteti odloča državni svet.

101. člen  
(poslovnik državnega sveta)

Državni svet ima poslovnik, ki ga sprejme z večino glasov vseh članov.

**c) Predsednik republike**

102. člen  
(funkcija predsednika republike)

Predsednik republike predstavlja Republiko Slovenijo in je vrhovni poveljnik njenih obrambnih sil.

103. člen  
(volitve predsednika republike)

Predsednik republike se izvoli na neposrednih, splošnih in tajnih volitvah.

Za predsednika republike je kandidat izvoljen z večino veljavnih glasov.

Predsednik republike je izvoljen za dobo petih let, vendar največ dvakrat zaporedoma. Če se mandatna doba predsednika republike izteče med vojno ali med trajanjem izrednega stanja, mu mandat preneha šest mesecev po prenehanju vojnega ali izrednega stanja.

Za predsednika republike je lahko izvoljen le državljan Slovenije.

Volitve za predsednika republike razpiše predsednik državnega zbora. Predsednik republike mora biti izvoljen najkasneje 15 dni pred potekom mandatne dobe prejšnjega predsednika.

104. člen  
(prisega predsednika republike)

Pred nastopom funkcije izreče predsednik republike pred državnim zborom naslednjo prisego:

"Prisegam, da bom spoštoval(a) ustavni red, da bom ravnal(a) po svoji vesti in z vsemi svojimi močmi deloval(a) za blaginjo Slovenije."

105. člen  
(nezdružljivost funkcije predsednika republike)

Funkcija predsednika republike je nezdružljiva z opravljanjem druge javne funkcije ali poklica.

106. člen  
(nadomeščanje predsednika republike)

V primeru trajnega zadržka, smrti, odstopa ali drugega prenehanja predsednikove funkcije do izvolitve novega predsednika funkcijo predsednika republike začasno opravlja predsednik državnega zbora. V tem primeru je treba razpisati volitve za novega predsednika republike najkasneje v 15 dneh po prenehanju funkcije prejšnjega.

Predsednik državnega zbora začasno opravlja funkcijo predsednika republike tudi med zadržanostjo predsednika republike.

107. člen  
(pristojnosti predsednika republike)

Predsednik republike:

- razpisuje volitve v državni zbor;
- razglša zakone;
- imenuje državne funkcionarje, kadar je to določeno z zakonom;
- postavlja in odpoklicuje veleposlanike in poslanike republike in sprejema poverilna pisma tujih diplomatskih predstavnikov;
- izdaja listine o ratifikaciji;
- odloča o pomilostitvah;
- podeljuje odlikovanja in častne naslove;
- opravlja druge zadeve, določene s to ustavo.

Na zahtevo državnega zbora mora predsednik republike izreči mnenje o posameznem vprašanju.

108. člen  
(uredbe z zakonsko močjo)

Kadar se državni zbor zaradi izrednega stanja ali vojne ne more sestati, lahko predsednik republike na predlog vlade izdaja uredbe z zakonsko močjo.

Z uredbo z zakonsko močjo se lahko izjemoma omejijo posamezne pravice in temeljne svoboščine, kakor to določa 16.člen te ustave.

Predsednik republike mora uredbe z zakonsko močjo predložiti v potrditev državnemu zboru takoj, ko se ta sestane.

109. člen  
(odgovornost predsednika republike)

Če predsednik republike pri opravljanju svoje funkcije krši ustavo ali hujše krši zakon, ga državni zbor lahko obtoži pred ustavnim sodiščem. Le-to ugotovi utemeljenost obtožbe ali obtoženega oprosti, z dvotretjinsko večino glasov vseh sodnikov pa lahko odloči o odvzemu funkcije. Potem ko ustavno sodišče dobi sklep državnega zbora o obtožbi, lahko odloči, da predsednik republike do odločitve o obtožbi začasno ne more opravljati svoje funkcije.

**č) Vlada**

110. člen  
(sestava vlade)

Vlado sestavljajo predsednik in ministri. Vlada in posamezni ministri so v okviru svojih pristojnosti samostojni in odgovorni državnemu zboru.

111. člen  
(volitve predsednika vlade)

Predsednik republike po posvetovanjih z vodji poslanskih skupin predloži državnemu zboru kandidata za predsednika vlade.

Predsednika vlade voli državni zbor z večino glasov vseh poslancev, če ni s to ustavo drugače določeno. Glasovanje je tajno.

Če kandidat ne dobi potrebne večine glasov, lahko predsednik republike po ponovnih posvetovanjih v štirinajstih dneh predloži drugega ali ponovno istega kandidata, prav tako pa lahko predlagajo kandidate tudi poslanske skupine ali najmanj deset poslancev. Če je bilo v tem roku vloženih več predlogov, se glasuje o vsakem posebej, in sicer najprej o kandidatu predsednika republike, če ta ni izvoljen, pa še o drugih kandidatih po vrstnem redu vložitev predlogov.

Če ni izvoljen noben kandidat, predsednik republike razpusti državni zbor in razpiše nove volitve, razen če državni zbor v osemindesetih urah z večino opredeljenih glasov navzočih poslancev ne sklene izvesti ponovne volitve predsednika vlade, kjer zadošča za izvolitev večina opredeljenih glasov navzočih poslancev. Na ponovnih volitvah se glasuje o posameznih kandidatih po vrstnem redu števila glasov, dobljenih pri prejšnjih glasovanjih, nato pa o novih, do volitev vloženih kandidaturah, med katerimi ima prednost morebitni kandidat predsednika republike.

Če tudi pri teh volitvah noben kandidat ne dobi potrebne večine glasov, predsednik republike razpusti državni zbor in razpiše nove volitve.

112. člen  
(imenovanje ministrov)

Ministre imenuje in razrešuje državni zbor na predlog predsednika vlade.

Predlagani minister se mora pred imenovanjem predstaviti pristojni komisiji državnega zbora in odgovarjati na njena vprašanja.

113. člen  
(prisega vlade)

Predsednik vlade in ministri izrečejo po izvolitvi oziroma po imenovanju pred državnim zborom prisego, določeno s 104. členom.

114. člen  
(organizacija vlade)

Predsednik vlade skrbi za enotnost politične in upravne usmeritve vlade ter usklajuje delo ministrov. Ministri so skupno odgovorni za delo vlade, vsak minister pa za delo svojega ministrstva.

Sestavo in delovanje vlade, število, pristojnosti in organizacijo ministrstev ureja zakon.

115. člen  
(prenehanje funkcije predsednika in ministrov vlade)

Funkcija predsednika vlade in ministrov preneha, ko se po volitvah sestane nov državni zbor, funkcija ministrov pa tudi z vsakim drugim prenehanjem funkcije predsednika vlade ter z razrešitvijo ali odstopom ministra, morajo pa opravljati tekoče posle do izvolitve novega predsednika vlade oziroma do imenovanja novih ministrov.

116. člen  
(nezaupnica vladi)

Državni zbor lahko izglasuje nezaupnico vladi le tako, da na predlog najmanj desetih poslancev z večino glasov vseh poslancev izvoli novega predsednika vlade. S tem je dotedanji predsednik vlade razrešen, mora pa skupaj s svojimi ministri opravljati tekoče posle do prisege nove vlade.

Med vložitvijo predloga za izvolitev novega predsednika vlade in volitvami mora poteči najmanj osemindeset ur, razen če državni zbor z dvotretjinsko večino glasov vseh poslancev ne sklene drugače, ali če je država v vojnem ali izrednem stanju.

Če je bil predsednik vlade izvoljen na temelju četrtega odstavka 111. člena, mu je izrečena nezaupnica, če državni zbor na predlog najmanj desetih poslancev izvoli novega predsednika vlade z večino opredeljenih glasov.

117. člen  
(zaupnica vladi)

Predsednik vlade lahko zahteva glasovanje o zaupnici vladi. Če vlada ne dobi podpore večine glasov vseh poslancev, mora državni zbor v tridesetih dneh izvoliti novega predsednika vlade ali dotedanjemu predsedniku pri ponovljenem glasovanju izglasovati zaupnico, sicer predsednik republike razpusti državni zbor in razpiše nove volitve. Predsednik vlade lahko vprašanje zaupnice veže tudi na sprejem zakona ali druge odločitve v državnem zboru. Če odločitev ni sprejeta, se šteje, da je bila vladi izglasovana nezaupnica.

Med zahtevo za glasovanje o zaupnici in glasovanjem mora poteči najmanj osemindvajset ur.

118. člen  
(interpelacija)

Najmanj deset poslancev lahko sproži v državnem zboru interpelacijo o delu vlade ali posameznega ministra.

Če po razpravi o interpelaciji večina vseh poslancev izreče nezaupnico vladi ali posameznemu ministru, državni zbor vlado ali ministre razreši.

119. člen  
(obtožba zoper predsednika vlade in ministre)

Predsednika vlade ali ministre lahko državni zbor pred ustavnim sodiščem obtoži kršitve ustave in zakonov, storjene pri opravljanju njihovih funkcij. Ustavno sodišče obravnava obtožbo na način, kakor je določen v 109. členu.

**d) Uprava**

120. člen  
(organizacija in delo uprave)

Organizacijo uprave, njene pristojnosti in način imenovanja njenih funkcionarjev ureja zakon.

Upravni organi opravljajo svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave in zakonov. Proti odločitvam in dejanjem upravnih organov in nosilcev javnih pooblastil je zagotovljeno sodno varstvo pravic in zakonitih interesov državljanov in organizacij.

121. člen  
(naloge upravnih organov)

Naloge uprave opravljajo neposredno ministrstva.

Z zakonom lahko samoupravne skupnosti, podjetja in druge organizacije ter posamezniki dobijo javno pooblastilo za opravljanje nekaterih funkcij državne uprave.

22. člen  
(zaposlitev v upravnih službah)

Zaposlitev v upravnih službah je mogoča samo na temelju javnega natečaja, razen v primerih, ki jih določa zakon.

**e) Obramba države**

123. člen  
(dolžnost sodelovanja pri obrambi države)

Obramba države je za državljane obvezna v mejah in na način, ki ga določa zakon.

Državljanom, ki zaradi svojih religioznih, filozofskih ali humanitarnih nazorov niso pripravljeni sodelovati pri opravljanju vojaških obveznosti, je treba omogočiti, da sodelujejo pri obrambi države na drug način.

124. člen  
(obramba države)

Vrsto, obseg in organizacijo obrambe nedotakljivosti in celovitosti državnega ozemlja ureja zakon, ki ga sprejme državni zbor z dvotretjinsko večino glasov navzočih poslancev.

Izvajanje obrambe nadzoruje državni zbor.

Pri zagotavljanju varnosti izhaja država predvsem iz mirovne politike ter kulture miru in nenasilja.



## ZAKON O VLADI REPUBLIKE SLOVENIJE<sup>22</sup>

Uradno prečiščeno besedilo  
(ZVRS-UPB1)

### I. SPLOŠNE DOLOČBE

#### 1. člen

Vlada Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu: vlada) je organ izvršilne oblasti in najvišji organ državne uprave Republike Slovenije.

#### 2. člen

Vlada v skladu z ustavo, z zakoni in z drugimi splošnimi akti Državnega zbora določa, usmerja in usklajuje izvajanje politike države. V ta namen izdaja predpise in sprejema druge pravne, politične, ekonomske, finančne, organizacijske in druge ukrepe, ki so potrebni za zagotovitev razvoja države in za urejenost razmer na vseh področjih iz pristojnosti države.

Vlada predlaga Državnemu zboru v sprejem zakone, državni proračun, nacionalne programe in druge splošne akte, s katerimi se določajo načelne in dolgoročne politične usmeritve za posamezna področja iz pristojnosti države.

S proračunskim memorandumom predstavi vlada Državnemu zboru temeljne cilje in naloge ekonomske, socialne in proračunske politike vlade ter globalne okvire celotnih javnih financ za naslednje leto. Proračunski memorandum vsebuje tudi globalne cilje politike javnih financ za naslednja leta kot izhodišče za sestavo predloga državnega proračuna.

#### 3. člen

Vlada je samostojna pri opravljanju svojih funkcij v okviru ustave in zakonov, državnega proračuna ter načelnih in dolgoročnih usmeritev Državnega zbora.

#### 4. člen

Vlada je odgovorna Državnemu zboru za politiko države, ki jo vodi, in za razmere na vseh področjih iz pristojnosti države; odgovorna je tudi za izvajanje zakonov in drugih predpisov Državnega zbora ter za celotno delovanje državne uprave.

Za vlado so skupno odgovorni vsi njeni člani, za delo posameznega ministrstva pa pristojni minister.

#### 5. člen

Vlada usmerja državno upravo prek ministrov.

Vlada nadzoruje delo ministrstev, jim daje smernice za izvajanje politike in za izvrševanje zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov ter skrbi, da ministrstva usklajeno izvršujejo svoje naloge.

---

<sup>22</sup> Uradni list RS, št. 24/05, 11. 03. 2005

Vlada lahko zadrži izvršitev predpisa ministra, če oceni, da ni v skladu z ustavo, z zakonom ali z drugim predpisom Državnega zbora ali z njenim predpisom.

Vlada odloča o sporih glede pristojnosti med ministrstvi ter med ministrstvi in nosilci javnih pooblastil.

Vlada ureja delovni čas v državni upravi ter sprejema organizacijske, kadrovske in druge ukrepe za delo vlade in ministrstev.

#### 6. člen

Vlada izvršuje pravice in dolžnosti, ki pripadajo Republiki Sloveniji kot ustanoviteljici zavodov, gospodarskih družb in drugih organizacij, če s posebnim zakonom ni drugače določeno.

#### 7. člen

Vlada zastopa Republiko Slovenijo kot pravno osebo, če glede posameznih zadev s posebnim zakonom ni drugače določeno.

Vlada upravlja z nepremičninami in z drugim premoženjem Republike Slovenije, če glede posameznih nepremičnin s posebnim zakonom ni drugače določeno.

Ne glede na določbe prejšnjega odstavka z nepremičninami in drugim premoženjem, ki je v uporabi Državnega zbora, upravlja Državni zbor.

## II. SESTAVA IN DELO VLADE

#### 8. člen

V vladi so ministrice ali ministri (v nadaljevanju: ministri) za:

- finance,
- gospodarstvo,
- visoko šolstvo, znanost in tehnologijo,
- zdravje,
- notranje zadeve,
- zunanje zadeve,
- pravosodje,
- javno upravo,
- delo, družino in socialne zadeve,
- promet,
- kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano,
- okolje in prostor,
- kulturo,
- šolstvo in šport ter
- obrambo.

Poleg ministrov iz prejšnjega odstavka ima lahko vlada tudi največ dva ministra brez resorja. Minister brez resorja pomaga predsedniku vlade pri usklajevanju dela ministrov oziroma

ministrstev v okviru pooblastil, ki mu jih da predsednik vlade.

Predsednik vlade lahko da pooblastila za pomoč pri usklajevanju dela ministrov oziroma ministrstev tudi resornemu ministru.

#### 9. člen

Število ministrstev, njihove pristojnosti in organizacijo ministrstev ter drugih upravnih organov določa zakon.

#### 10. člen

Predsednik vlade in ministri ne morejo hkrati opravljati funkcij v državnih organih, sodiščih, organih lokalnih skupnosti in drugih javnih funkcij, niti opravljati drugih dejavnosti, ki po zakonu niso združljive s funkcijo člana vlade.

#### 11. člen

Predsednik vlade mora predlagati imenovanje ministrov v roku petnajst dni po svoji izvolitvi.

Če predsednik vlade v roku iz prejšnjega odstavka ne predloži sestave vlade, mu lahko Državni zbor določi rok, v katerem mora predložiti predlog za sestavo vlade. Če tudi po izteku tega roka predsednik vlade ne predloži predloga za imenovanje članov vlade, Državni zbor ugotovi, da je predsedniku vlade prenehala funkcija.

Šteje se, da je vlada nastopila funkcijo, če je imenovanih več kot dve tretjini ministrov, pri čemer se ne všttevajo ministri brez resorja. Predsednik vlade mora v desetih dneh po nastopu funkcije vlade predlagati še neimenovane ministre, oziroma obvestiti Državni zbor, katere resorje bo začasno, vendar ne dlje kot za tri mesece, prevzel sam ali jih poveril drugemu ministru.

Če Državni zbor tudi v treh mesecih po nastopu funkcije vlade ne imenuje še neimenovanih ministrov, Državni zbor ugotovi, da je funkcija predsedniku vlade in ministrom prenehala.

#### 12. člen

Predsednik vlade in posamezen minister lahko odstopi; predsednik mora o svojem odstopu obvestiti ministre, minister pa predsednika vlade.

Predsednik vlade in vsak minister ima pravico svoj odstop obrazložiti v Državnem zboru.

#### 13. člen

Predsednik vlade lahko predlaga razrešitev posameznega ministra.

#### 14. člen

Predsednik vlade vodi in usmerja delo vlade, skrbi za enotnost politične in upravne usmeritve vlade, usklajuje delo ministrov, predstavlja vlado ter sklicuje in vodi njene seje.

Predsednik vlade lahko daje ministrom obvezujoče napotke v zvezi z nalogami, ki izhajajo iz usmeritev vlade in so pomembne za delo posameznih ministrov. Če minister meni, da obvezujoči napotki predsednika vlade ne izhajajo iz usmeritev vlade lahko zahteva, da vlada obravnava sporno vprašanje.

Ministri morajo obveščati vlado o vseh vprašanjih, ki so pomembna za določanje in izvajanje vladne politike.

#### 15. člen

Predsednik vlade lahko določi ministra, ki ga nadomešča v primeru odsotnosti ali zadržanosti.

Predsednika vlade ni mogoče nadomeščati pri opravljanju nalog, ki se nanašajo na zaupnico vladi ter na imenovanje in razrešitve ministrov.

#### 16. člen

Vlada dela in odloča na sejah.

Vlada sklepa veljavno, če je na seji navzoča večina članov ter sprejema sklepe in druge odločitve z večino glasov vseh članov. V primeru sodega števila članov vlade je ob polovici prisotnih članov ta sklepčna, če je prisoten tudi predsednik vlade, odločitev pa je sprejeta, če je zanjo glasovala polovica članov vlade, zanjo pa je glasoval tudi predsednik vlade.

Način dela in odločanja vlade ter morebitne drugačne kvorume ali postopek ponovnega obravnavanja in odločanja o že sprejeti odločitvi v primeru nestrinjanja predsednika vlade ali posameznega ministra z njo, lahko za posamezne vrste vprašanj določi poslovnik vlade.

#### 17. člen

Ministri so odgovorni za odločitve in stališča vlade ter za njihovo izvajanje, za svoje odločitve pri vodenju ministrstev, kakor tudi za opustitev ukrepov, ki bi jih morali sprejeti.

#### 18. člen

Minister v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo, daje politične usmeritve za delo ministrstva in organov v njegovi sestavi, nadzoruje njihovo delo, izdaja predpise in druge akte iz pristojnosti ministrstva in organov v njegovi sestavi ter opravlja druge naloge, ki jih določa zakon ali drug predpis.

#### 19. člen (črtan)

#### 20. člen

Vlada ima svet za nacionalno varnost kot svoj posvetovalni in usklajevalni organ za področje obrambe, varnostnega sistema, sistema zaščite in reševanja ter za druga vprašanja nacionalne varnosti.

### **III. PRAVNI AKTI**

#### 21. člen

Z uredbo vlada lahko podrobneje ureja in razčlenjuje v zakonu ali v drugem aktu Državnega zbora določena razmerja v skladu z namenom in s kriteriji zakona oziroma drugega predpisa.

Uredbo za uresničevanje pravic in obveznosti državljanov in drugih oseb lahko izda le na podlagi izrecnega pooblastila v zakonu.

Z odlokom ureja vlada posamezna vprašanja ali sprejema posamezne ukrepe, ki imajo splošen pomen, ter sprejema druge odločitve, za katere je z zakonom ali z uredbo določeno, da jih ureja vlada z odlokom.

Svojo notranjo organizacijo in delo ureja vlada s poslovnikom in sklepi.

O imenovanjih in razrešitvah ter v upravnih zadevah iz svoje pristojnosti, kakor tudi o drugih posamičnih zadevah iz svoje pristojnosti izdaja vlada odločbe.

Kadar ne odloči z drugim aktom, sprejme vlada sklep.

Za izvrševanje predpisov Evropske unije vlada izdaja uredbe in druge akte iz svoje pristojnosti.

### **IV. ORGANIZACIJA VLADE**

#### 22. člen

(črtan)

#### 23. člen

Predsednik vlade lahko ustanovi strateške svete. Z aktom o ustanovitvi se določijo naloge in delovno področje strateškega sveta. Strateški sveti v okviru svojega delovnega področja na predlog predsednika vlade obravnavajo posamezna vprašanja ter svetujejo in pripravljajo mnenja za predsednika vlade.

Člane strateškega sveta imenuje predsednik vlade.

Z ustanovitvijo strateškega sveta se seznanila vlada na prvi naslednji seji po ustanovitvi.

#### 24. člen

Vlada lahko na predlog predsednika vlade ali ministra brez resorja imenuje državno sekretarko ali državnega sekretarja (v nadaljevanju: državni sekretar), ki pomaga predsedniku vlade ali ministru brez resorja pri opravljanju njegove funkcije v okviru danih pooblastil.

Minister brez resorja ima lahko največ enega državnega sekretarja.

Državnemu sekretarju preneha funkcija z razrešitvijo, z odstopom ali s prenehanjem funkcije tistega, ki ga je predlagal v imenovanje.

## 25. člen

Za organizacijsko, strokovno in drugo pomoč pri delovanju vlade in usklajevanju dela ministrstev lahko vlada ustanavlja vladne službe. Predsednik vlade lahko za te naloge pooblasti tudi resorno ministrstvo.

Vladno službo vodi minister brez resorja, državni sekretar ali direktorica oziroma direktor (v nadaljevanju: direktor). Direktor vladne službe je odgovoren predsedniku vlade, ministru ali generalni sekretarki oziroma generalnemu sekretarju (v nadaljevanju: generalni sekretar) vlade.

Kot vladna služba deluje tudi generalni sekretariat vlade. Generalni sekretariat vlade vodi generalni sekretar, ki ga imenuje in razreši vlada na predlog predsednika vlade. Generalni sekretar po navodilih predsednika vlade skrbi za pripravo sej vlade in izvrševanje njenih odločitev ter opravlja druge naloge v zvezi z organizacijo dela v vladi in vladnih službah. Generalnemu sekretarju vlade preneha funkcija z razrešitvijo, z odstopom ali s prenehanjem funkcije predsednika vlade.

Kot vladna služba deluje tudi kabinet predsednika vlade. Predstojnika kabineta predsednika vlade imenuje in razreši predsednik vlade. Predstojniku kabineta predsednika vlade položaj preneha z razrešitvijo, odstopom ali s prenehanjem funkcije predsednika vlade. Za postopek njegove izbire se ne uporabljajo določbe zakona o javnih uslužbencih.

### 25.a člen

Vlada z ustrežno teritorialno organizacijo ministrstev in drugih organov državne uprave preko območnih enot in izpostav zagotavlja enakomerno dostopnost upravnih storitev na celotnem ozemlju Republike Slovenije.

### 25.b člen (črtan)

### 25.c člen

(prenehal veljati - upoštevana določba 83. člena ZDU-1)

Zakon o Vladi Republike Slovenije - ZVRS (Uradni list RS, št. 4/93) vsebuje naslednje prehodne in končne določbe:

## V. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

### 26. člen

Organizacijo in delovno področje ministrstev in drugih upravnih organov je treba prilagoditi določbam tega zakona najkasneje v treh mesecih po zaprisegi ministrov, imenovanih po tem zakonu.

## 27. člen

Do roka iz prejšnjega člena nadaljujejo z delom z dosedanjim delovnim področjem in organi v njihovi sestavi, kolikor ni s tem zakonom drugače določeno:

- Ministrstvo za notranje zadeve,
- Ministrstvo za zunanje zadeve,
- Ministrstvo za finance,
- Ministrstvo za obrambo,
- Ministrstvo za promet in zveze,
- Ministrstvo za kulturo,
- Ministrstvo za šolstvo in šport,
- Ministrstvo za znanost in tehnologijo,
- Ministrstvo za varstvo okolja in urejanje prostora kot Ministrstvo za okolje in prostor,
- Ministrstvo za pravosodje in upravo kot Ministrstvo za pravosodje,
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano,
- Ministrstvo za industrijo in gradbeništvo, Ministrstvo za malo gospodarstvo, Ministrstvo za energetiko in Ministrstvo za turizem in gostinstvo kot Ministrstvo za gospodarske dejavnosti,
- Ministrstvo za trgovino in Ministrstvo za planiranje kot Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj,
- Ministrstvo za zdravje, družino in socialno varstvo kot Ministrstvo za zdravje,
- Ministrstvo za delo in Ministrstvo za borce in vojaške invalide kot Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Opomba: v enajsti alineji tega člena upoštevana določba 18. člena ZODPM.

## 28. člen

Do uveljavitve predpisov, s katerimi bo vlada določila organizacijo in delovno področje posameznih vladnih služb, nadaljujejo z delom s položajem vladne službe z delovnim področjem, določenim z zakonom o organizaciji republiške uprave (Uradni list RS, št. 27/91), kolikor ni s tem zakonom drugače določeno:

- Ministrstvo za zakonodajo kot Služba vlade za zakonodajo,
- Ministrstvo za informiranje kot Urad vlade za informiranje,
- Republiška uprava za kadre, kot Kadrovska služba vlade,
- Republiška uprava skupnih služb, kot Servis skupnih služb vlade,
- Republiški zavod za informatiko, kot Center vlade za informatiko.

Do uveljavitve zakona, ki bo urejal državno statistiko, nadaljuje Zavod Republike Slovenije za statistiko z delom s položajem vladne službe z delovnim področjem, določenim z zakonom o organizaciji republiške uprave (Uradni list RS, št. 27/91).

Predstojnika Službe vlade za zakonodajo in Zavoda Republike Slovenije za statistiko sta neposredno odgovorna vladi in predsedniku vlade.

## 29. člen

Ministrstva, ki prevzamejo na podlagi prejšnjih členov naloge, ki so jih do uveljavitve tega zakona opravljali drugi upravni organi, prevzamejo tudi delavce, ki so na dan uveljavitve tega zakona opravljali te naloge. Prehod delavcev iz upravnega organa oziroma vladne službe v

ministrstva se opravi na podlagi dogovora ministrov oziroma predstojnikov služb najkasneje 30 dni po zaprilegi ministrov, imenovanih po tem zakonu.

### 30. člen

(prenehal veljati - upoštevana določba 31. člena ZSOVA)

### 31. člen

Z dnem prisege ministrov, imenovanih po tem zakonu preneha funkcija dosedanjim namestnikom ministrov in generalnemu sekretarju vlade.

Določba četrtega odstavka 25. člena tega zakona velja tudi za predstojnike organov v sestavi ministrstev in predstojnike vladnih služb, ki opravljajo to funkcijo na dan uveljavitve tega zakona.

### 32. člen

Za pravice predsednika vlade, ministrov in generalnega sekretarja vlade do plače in nadomestil ter drugih osebnih prejemkov in povračil, do socialnega zavarovanja in dopustov ter za pravice po prenehanju mandata se smiselno uporabljajo določbe zakona o poslancih (Uradni list RS, št. 48/92).

Za pravice državnih sekretarjev in predstojnikov organov v sestavi ministrstev ter predstojnikov vladnih služb do plače in nadomestil ter drugih osebnih prejemkov in povračil, do socialnega zavarovanja in dopustov ter za pravice po prenehanju mandata se smiselno uporabljajo določbe zakona o funkcionarjih v državnih organih (Uradni list RS, št. 30/90, 18/91, 22/91 in 2/91-I).

Generalni sekretar vlade, predstojnik organa v sestavi ministrstva ter predstojnik vladne službe, ki mu funkcija preneha, mora opravljati tekoče posle do imenovanja novega funkcionarja, pravice iz prejšnjih odstavkov v zvezi s prenehanjem mandata pa mu gredo od naslednjega dne po dnevu imenovanja novega funkcionarja.

Določbe prvega in drugega odstavka tega člena se uporabljajo tudi za člane vlade, ki jim je prenehala funkcija z dnem konstituiranja državnega zbora, in za funkcionarje, ki jim preneha funkcija po 40. členu tega zakona. Pravice po prenehanju mandata jim gredo od naslednjega dne po dnevu prisege ministrov, imenovanih po tem zakonu, oziroma po dnevu imenovanja drugih funkcionarjev.

### 33. člen

Z dnem uveljavitve tega zakona prenehajo veljati:

- določbe Zakona o sistemu državne uprave in o Izvršnem svetu Skupščine SR Slovenije ter o republiških upravnih organih (Uradni list SRS, št. 24/79, 12/82, 39/85, 37/87, 18/88), ki se nanašajo na Izvršni svet Skupščine Republike Slovenije, razen določb 244. in 245. člena;
- določbe Zakona o organizaciji in delovnem področju republiške uprave (Uradni list RS, št. 27/91), ki so v nasprotju s tem zakonom.



#### 34. člen

Ta zakon začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o Vladi Republike Slovenije - **ZVRS-A** (Uradni list RS, št. 23/96) vsebuje tudi naslednji 12. člen ter prehodne in končno določbo:

#### 12. člen

Poglavja IV. do VII. se preštevilčijo v poglavja II. do V.

14. člen in naslednji člени se preštevilčijo tako, da postanejo 8. do 35. člen.

Opomba: 35. člen je pravilno 34. člen, kar je upoštevano v tem besedilu zakona.

#### 13. člen

Od dneva uveljavitve tega zakona opravljata z zakonom o javnih glasilih (Uradni list RS, št. 18/94) določene upravne naloge:

- vodenje evidence javnih glasil in vodenje evidence samostojnih novinarjev - Ministrstvo za kulturo,
- akreditacijo tujih dopisništev in dopisnikov - Ministrstvo za notranje zadeve.

#### 14. člen

Predpise, s katerimi bo določena organizacija in delovno področje posameznih vladnih služb, sprejme vlada najkasneje v treh mesecih od dneva uveljavitve tega zakona.

#### 15. člen

Ta zakon začne veljati petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Zakon o spremembah Zakona o Vladi Republike Slovenije - **ZVRS-B** (Uradni list RS, št. 47/97) vsebuje naslednjo končno določbo:

#### 3. člen

Ta zakon začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o Vladi Republike Slovenije - **ZVRS-C** (Uradni list RS, št. 119/2000) vsebuje naslednje prehodne in končno določbo:

## 5. člen

Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 71/94, 47/97 in 60/99) se uskladi z določbami tega zakona najkasneje v šestih mesecih od dne, ko prisežejo ministri.

## 6. člen

Od dne, ko prisežejo pristojni ministri, pa do dne uveljavitve zakona iz 5. člena tega zakona nadaljujejo z delom:

- Ministrstvo za gospodarske dejavnosti kot Ministrstvo za gospodarstvo z delovnimi področji Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj, razen delovnega področja nadzora nad državnimi pomočmi in delovnega področja Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize, Ministrstva za gospodarske dejavnosti in delom delovnega področja Ministrstva za znanost in tehnologijo, ki se nanaša na tehnologijo, ter Ministrstva za malo gospodarstvo in turizem, kot jih določajo prvi, tretji, četrti, peti, šesti in sedmi odstavek 4. člena, 6. člen, prvi odstavek 16. člena in 17.a člen zakona o organizaciji in delovnem področju ministrstev;
- Ministrstvo za šolstvo in šport kot Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport z delovnim področjem Ministrstva za šolstvo in šport in Ministrstva za znanost in tehnologijo, razen tistega dela delovnega področja, ki se nanaša na tehnologijo, kot ju določata 14. in 16. člen zakona o organizaciji in delovnem področju ministrstev;
- Ministrstvo za promet in zveze kot Ministrstvo za promet z delovnim področjem Ministrstva za promet in zveze, kot ga določa 13. člen zakona o organizaciji in delovnem področju ministrstev, razen delovnega področja Uprave Republike Slovenije za telekomunikacije, področja poštnega in telekomunikacijskega prometa ter telekomunikacijskih zvez in sistemov ter področja inšpekcijskega nadzora za poštni in telekomunikacijski promet, telekomunikacijske sisteme in zveze v delovnem področju prometnega inšpektorata Republike Slovenije;
- Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj kot vladna služba, ki jo vodi direktor, ki je neposredno odgovoren predsedniku vlade.

Delovno področje Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj, ki se nanaša na nadzor nad državnimi pomočmi, preide v delovno pristojnost Ministrstva za finance.

S prevzemom delovnih področij Ministrstva za znanost in tehnologijo, Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj ter Ministrstva za malo gospodarstvo in turizem po prvem odstavku tega člena, ta ministrstva prenehajo delovati.

## 7. člen

Z dnem prisege ministra za informacijsko družbo prične z delom Ministrstvo za informacijsko družbo. V njegovi sestavi sta:

- Uprava Republike Slovenije za telekomunikacije in
- Inšpektorat Republike Slovenije za pošto in telekomunikacije.

Ministrstvo za informacijsko družbo opravlja zadeve, ki se nanašajo na informatiko in

informacijske sisteme, na razvoj informacijske tehnologije, pospeševanje informacijske družbe in elektronskega poslovanja, na poštni in telekomunikacijski promet, na telekomunikacijske zveze in sisteme ter inovacije.

Uprava Republike Slovenije za telekomunikacije opravlja zadeve, ki se nanašajo na upravljanje radijskega frekvenčnega spektra, na telekomunikacijske sisteme in naprave, na urejanje telekomunikacijskih storitev ter druge zadeve v zvezi s telekomunikacijami.

Inšpektorat Republike Slovenije za pošto in telekomunikacije nadzoruje izvrševanje zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov, ki urejajo poštni in telekomunikacijski promet, telekomunikacijske zveze in sisteme.

#### 8. člen

Ministrstvo za informacijsko družbo z dnem prisege ministra za informacijsko družbo prevzame vse zaposlene, dokumentacijo in materialna sredstva, s katerimi razpolaga Uprava Republike Slovenije za telekomunikacije znotraj Ministrstva za promet in zveze, kot tudi tiste zaposlene, dokumentacijo in materialna sredstva, s katerimi se znotraj Ministrstva za promet in zveze ter Prometnega inšpektorata Republike Slovenije opravljajo naloge, ki jih prevzema Ministrstvo za informacijsko družbo.

Ministrstva in Urad za makroekonomske analize in razvoj, ki na podlagi prvega in drugega odstavka 6. člena tega zakona prevzamejo naloge ministrstev iz tretjega odstavka 6. člena tega zakona, prevzamejo tudi delavce, ki so na dan prisege pristojnih ministrov opravljali te naloge.

#### 9. člen

Vlada v šestih mesecih po uveljavitvi tega zakona uskladi organizacijo in naloge vladnih služb s tem zakonom.

Direktorji tistih vladnih služb, ki nadaljujejo z delom po reorganizaciji, se imenujejo najkasneje v šestih mesecih po uveljavitvi tega zakona, razen tisti, ki jim v skladu z zakonom mandat še ni potekel. Na mesto direktorja je lahko brez javnega natečaja imenovan dotedanji predstojnik vladne službe, če izpolnjuje predpisane pogoje.

#### 10. člen

Ta zakon začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o Vladi Republike Slovenije - **ZVRS-D** (Uradni list RS, št. 123/04) vsebuje naslednjo prehodno in končno določbo:

#### 8. člen

Minister za informacijsko družbo in minister za šolstvo, znanost in šport nadaljujeta z opravljanjem funkcije do nastopa funkcije nove vlade.

Ta zakon začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

## ZAKON O DRŽAVNI UPRAVI

Neuradno prečiščeno besedilo  
(ZDU-1-NPB5)

### I. SPLOŠNE DOLOČBE IN TEMELJNA NAČELA

1. člen  
(položaj državne uprave)

Državna uprava (v nadaljnjem besedilu: uprava) kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge.

2. člen  
(zakonitost in samostojnost)

Uprava opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov.

3. člen  
(strokovnost, politična nevtralnost in nepristranskost)

Uprava opravlja svoje delo po pravilih stroke.

Pri opravljanju svojega dela mora biti uprava politično nevtralna.

Uprava mora pri svojem delu ravnati nepristransko in ne sme dajati neupravičenih koristi in prednosti posameznicam oziroma posameznikom, pravnim osebam ali interesnim skupinam.

4. člen  
(uradni jezik v upravi)

Uradni jezik v upravi je slovenščina.

Na območjih občin, v katerih živita avtohtoni italijanska oziroma madžarska narodna skupnost, je uradni jezik v upravi tudi italijanščina oziroma madžarščina. Na teh območjih uprava posluje tudi v jeziku narodne skupnosti. Če stranka v postopku uporablja jezik narodne skupnosti, uprava vodi postopek v jeziku narodne skupnosti in izdaja pravne in druge akte v postopku v slovenščini in v jeziku narodne skupnosti. Pred začetkom postopka mora organ seznaniti stranko s to pravico.

Kadar je upravni organ na prvi stopnji vodil postopek v italijanščini oziroma madžarščini, mora biti tudi drugostopni akt izdan v istem jeziku.

5. člen  
(poslovanje s strankami)

Pri poslovanju s strankami mora uprava zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi.

Uprava skrbi za obveščенost javnosti o načinu svojega poslovanja in uresničevanja pravic strank.

Uprava je dolžna omogočiti strankam posredovanje pripomb in kritik glede svojega dela ter te pripombe in kritike obravnavati in nanje odgovarjati v razumnem roku.

6. člen  
(javnost dela)

Uprava je dolžna zagotavljati javnost svojega dela, upošteva omejitve, ki izhajajo iz predpisov, ki urejajo varovanje osebnih in tajnih podatkov, ter drugih predpisov.

7. člen  
(pristojnosti vlade)

Način poslovanja uprave s strankami, način zagotavljanja obveščенosti javnosti (drugi odstavek 5. člena), način zagotovitve možnosti posredovanja pripomb in kritik, njihovega obravnavanja in odgovarjanja nanje (tretji odstavek 5. člena), poslovanje z dokumentarnim gradivom, poslovni čas, uradne ure v upravi ter druga vprašanja načina delovanja uprave ureja Vlada Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu: vlada).

## II. UPRAVNE NALOGE

8. člen  
(sodelovanje pri oblikovanju politik)

Uprava za vlado pripravlja predloge zakonov, podzakonskih predpisov in drugih aktov ter druga gradiva ter zagotavlja drugo strokovno pomoč pri oblikovanju politik.

9. člen  
(izvršilne naloge)

Uprava izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade (v nadaljnjem besedilu: izvršilne naloge).

Za izvajanje nalog iz prvega odstavka tega člena uprava izdaja predpise in posamične akte ter interne akte, vstopa v imenu in za račun Republike Slovenije v civilnopravna razmerja ter opravlja materialna dejanja.

Za opravljanje materialnih dejanj, s katerimi se posega v osebno prostost, telesno ali duševno celovitost, zasebnost, lastnino in druge človekove pravice oziroma temeljne svoboščine, mora imeti uprava neposredno podlago v zakonu.

10. člen  
(inšpekcijski nadzor)

Uprava opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov.

Inšpekcijski nadzor ureja poseben zakon.

11. člen  
(spremljanje stanja)

Uprava spremlja stanje družbe na področjih, za katera je pristojna, in skrbi za njen razvoj v skladu s sprejeto politiko države.

Uprava vzpostavi, vodi, vzdržuje in povezuje zbirke podatkov in evidence.

12. člen  
(razvojne naloge)

Uprava na podlagi in v okviru zakonov, drugih predpisov in državnega proračuna spodbuja oziroma usmerja družbeni razvoj.

13. člen  
(zagotavljanje javnih služb)

Uprava zagotavlja opravljanje javnih služb v skladu z zakonom.

Opravljanje javnih služb se zagotavlja v javnih zavodih in gospodarskih družbah ter v drugih organizacijskih oblikah, ki jih določa zakon, lahko pa tudi v upravnih organih.

### **III. UPRAVNI ORGANI IN NOSILCI JAVNIH POOBLASTIL**

14. člen  
(upravni organi)

Upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote (v nadaljnjem besedilu: upravni organi).

Ministrstvo se ustanovi za opravljanje upravnih nalog na enem ali več upravnih področjih.

Organ v sestavi ministrstva se ustanovi za opravljanje specializiranih strokovnih nalog, izvršilnih in razvojnih upravnih nalog, nalog inšpekcijskega in drugega nadzora in nalog na področju javnih služb, če se s tem zagotovi večja učinkovitost in kakovost pri opravljanju nalog oziroma če je zaradi narave nalog ali delovnega področja potrebno zagotoviti večjo stopnjo strokovne samostojnosti pri opravljanju nalog.

Upravna enota se ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno.

15. člen  
(javne agencije in drugi nosilci javnih pooblastil)

Javna agencija se lahko ustanovi za opravljanje upravnih nalog v skladu s posebnim zakonom, ki ureja javne agencije:

- če je s tem omogočeno učinkovitejše in smotrnejše opravljanje upravnih nalog, kot bi bilo v primeru opravljanja nalog v upravnem organu, zlasti če se lahko opravljanje upravnih nalog v celoti ali pretežno financira z upravnimi taksami oziroma plačili uporabnikov, ali
- če glede na naravo oziroma vrsto nalog ni potreben ali ni primeren stalni neposredni politični nadzor nad opravljanjem nalog.

Z zakonom ali na podlagi zakona lahko v primerih iz prvega odstavka tega člena javno pooblastilo za opravljanje upravnih nalog pridobijo tudi druge osebe javnega prava, posamezniki in pravne osebe zasebnega prava.

Če zakon dopušča, da za pridobitev javnega pooblastila kandidira več fizičnih oziroma pravnih oseb, se izbira opravi na javnem natečaju.

Pri izvajanju javnih pooblastil imajo nosilci javnih pooblastil pravice in dolžnosti uprave, ki jih določa zakon ali drug predpis.

## IV. MINISTRSTVA

### 1. Vodenje ministrstva

16. člen  
(minister)

Ministrica oziroma minister (v nadaljnjem besedilu: minister) v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo, izdaja predpise in druge akte v skladu z zakonom ter sprejema druge odločitve iz pristojnosti ministrstva.

17. člen  
(državni sekretar)

V ministrstvu se lahko imenuje največ ena državna sekretarka oziroma državni sekretar (v nadaljnjem besedilu: državni sekretar).

Državni sekretar pomaga ministru pri opravljanju njegove funkcije v okviru pooblastil, ki mu jih da minister.

Minister lahko pisno pooblasti državnega sekretarja, da ga nadomešča v času njegove odsotnosti ali zadržanosti pri vodenju in predstavljanju ministrstva ter predlaganju gradiv v obravnavo vladi. S podelitvijo pooblastila se minister ne razbremeni odgovornosti.

Minister ne more pooblastiti državnega sekretarja ali koga drugega, da izdaja predpise in glasuje na seji vlade.

Državni sekretar ima status funkcionarja. Imenuje in razrešuje ga vlada na predlog ministra, ki vodi ministrstvo. Državnemu sekretarju preneha funkcija z dnem prenehanja funkcije ministra.

18. člen  
(generalni direktorji)

V ministrstvu se v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev, imenujejo generalne direktorice oziroma generalni direktorji (v nadaljnjem besedilu: generalni direktorji).

Generalni direktor vodi upravno in strokovno delo na zaokroženem delovnem področju znotraj ministrstva.

Generalni direktor je za svoje delo odgovoren ministru.

19. člen  
(generalni sekretar)

V ministrstvu se v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev, imenuje generalna sekretarka oziroma generalni sekretar (v nadaljnjem besedilu: generalni sekretar).

Generalni sekretar vodi strokovno delo na področju upravljanja s kadrovskimi, finančnimi, informacijskimi in drugimi viri ter pomaga ministru pri koordinaciji med notranjimi organizacijskimi enotami ministrstva.

Generalni sekretar je za svoje delo odgovoren ministru.

20. člen  
(strokovni svet)

Za obravnavo strokovnih vprašanj z upravnih področij ministrstva oziroma za svetovanje pri oblikovanju politik lahko minister ustanovi strokovni svet kot svoj strokovno-posvetovalni organ.

## 2. Organi v sestavi ministrstva

21. člen  
(organi v sestavi ministrstva)

Z uredbo se lahko ustanovi upravni organ v sestavi ministrstva (v nadaljnjem besedilu: organ v sestavi) za opravljanje specializiranih strokovnih nalog, izvršilnih in razvojnih upravnih nalog, nalog inšpekcijskega in drugega nadzora in nalog na področju javnih služb.

Organ v sestavi se lahko ustanovi:

- za izvajanje nalog iz prvega odstavka tega člena v večjem obsegu, če se s tem zagotovi večja učinkovitost in kakovost pri opravljanju nalog, ali
- če je zaradi narave nalog ali delovnega področja potrebno zagotoviti večjo stopnjo samostojnosti pri opravljanju nalog iz prvega odstavka tega člena.

Če zakon določa, da je za odločanje o upravnih zadevah na določenem področju na prvi stopnji pristojno ministrstvo, in je v ministrstvu organiziran organ v sestavi za to področje, na prvi stopnji vodi postopek in odloča o upravnih zadevah organ v sestavi ministrstva.



22. člen  
(vodenje organov v sestavi)

Organ v sestavi vodi direktorica oziroma direktor (v nadaljnjem besedilu: direktor), ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev.

Z zakonom ali uredbo se lahko določi za položaj predstojnice oziroma predstojnika (v nadaljnjem besedilu: predstojnik) organa v sestavi tudi drugačno poimenovanje.

23. člen  
(razmerje med ministrstvom in organom v sestavi)

Organ v sestavi izvaja naloge v skladu z zakonom, drugimi predpisi, programom dela, ki ga sprejme minister na predlog predstojnika organa v sestavi, in finančnim načrtom, ki se sprejme v skladu z zakonom o javnih financah.

Minister daje organu v sestavi ministrstva usmeritve za delo organa v sestavi.

Minister daje organu v sestavi obvezna navodila za delo ter mu naloži, da v mejah svoje pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter mu o tem poroča.

Pred državnim zborom in vlado predstavlja organ v sestavi minister.

Če tako določa uredba iz 21. člena tega zakona, ministrstvo izvaja vse ali določene naloge strokovne pomoči predstojniku na področju upravljanja s kadrovskimi, finančnimi, informacijskimi in drugimi viri tudi za organ v sestavi.

24. člen  
(poročanje in nadzor)

Ministrstvo nadzoruje delo organa v sestavi. Minister lahko zahteva poročila, podatke in druge dokumente v zvezi z opravljanjem dela organa v sestavi.

Predstojnik organa v sestavi mora ministru redno in na njegovo posebno zahtevo poročati o delu organa v sestavi in o vseh pomembnejših vprašanjih s področij dela organa v sestavi.

25. člen  
(pritožba)

Ministrstvo odloča v upravnem postopku na drugi stopnji o pravnih sredstvih zoper upravne akte, ki jih izdaja organ v sestavi.

### **3. Notranja organizacija ministrstva in organa v sestavi**

26. člen  
(notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest ministrstva)

Notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest ministrstva določi minister v soglasju z vlado. Če zakon ne določa drugače, določi notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest organa v sestavi, na predlog predstojnika organa v sestavi, minister v soglasju z vlado.

Pred sprejetjem akta iz prejšnjega odstavka mora predstojnik pridobiti mnenje reprezentativnih sindikatov v ministrstvu oziroma v organu v sestavi v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja javnih uslužbencev.

27. člen  
(skupni temelji za notranjo organizacijo)

Skupne temelje za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest določi vlada z uredbo.

#### **4. Ministrstva in njihova delovna področja**

28. člen  
(ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve)

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve opravlja naloge na področjih delovnih razmerij in pravic iz dela, zaposlovanja in poklicnega usposabljanja, družine, socialnih zadev, invalidskega varstva, vojnih invalidov, vojnih veteranov in žrtev vojnega nasilja ter vojnih grobišč.

29. člen  
(ministrstvo za finance)

Ministrstvo za finance opravlja naloge na področjih zakladništva, javnega računovodstva, proračuna, javnih naročil, davčnega in carinskega sistema, javnofinančnih prihodkov in finančnega sistema, preprečevanja in odkrivanja pranja denarja, prirejanja iger na srečo, državnih pomoči ter makroekonomskih analiz in napovedi.

30. člen  
(ministrstvo za gospodarstvo)

Ministrstvo za gospodarstvo opravlja naloge na področjih ekonomskega sistema in razvoja, notranjega trga, tehnične zakonodaje in meril, varstva potrošnikov, varstva konkurence, ekonomskih odnosov s tujino, razvoja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti, intelektualne lastnine, drobnega gospodarstva in turizma, energetike in rudarstva, elektronskih komunikacij, pošte in industrijskih projektov.

31. člen  
(ministrstvo za javno upravo)

Ministrstvo za javno upravo opravlja naloge na področjih javne uprave, sistema javnih uslužbencev in plačnega sistema v javnem sektorju.

32. člen  
(ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano)

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano opravlja naloge na področjih kmetijstva, razvoja podeželja, prehrane, krme, varstva rastlin, veterinarstva in zootehnike, gozdarstva, lovstva in ribištva.

33. člen  
(ministrstvo za kulturo)

Ministrstvo za kulturo opravlja naloge na področjih ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih vrednot, medijev ter skrbi za uveljavljanje, razvoj in promocijo slovenskega jezika.

34. člen  
(ministrstvo za notranje zadeve)

Ministrstvo za notranje zadeve opravlja naloge na področjih javne varnosti in policije, upravnih notranjih zadev in migracij.

35. člen  
(ministrstvo za obrambo)

Ministrstvo za obrambo opravlja naloge na področjih obrambnega sistema in sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

36. člen  
(ministrstvo za okolje in prostor)

Ministrstvo za okolje in prostor opravlja naloge na področjih okolja in prostora.

37. člen  
(ministrstvo za pravosodje)

Ministrstvo za pravosodje opravlja naloge na področjih organizacije in statusa sodišč, državnega tožilstva, državnega pravobranilstva in Ustavnega sodišča, nadzora nad poslovanjem državnega tožilstva in državnega pravobranilstva, civilnega in kaznovalnega prava, sodnih postopkov, pravosodne uprave, odvetništva, notariata, izvrševanja kazenskih sankcij, varstva osebnih podatkov in mednarodne pravne pomoči.

38. člen  
(ministrstvo za promet)

Ministrstvo za promet opravlja naloge na področjih železniškega, zračnega, pomorskega prometa, prometa po celinskih vodah in cestnega prometa, razen nadzora varnosti cestnega prometa, ter naloge na področjih prometne infrastrukture in žičniških naprav.

39. člen  
(ministrstvo za šolstvo in šport)

Ministrstvo za šolstvo in šport opravlja naloge na področjih vzgoje, osnovnega, srednjega in višjega šolstva ter športa.

39.a člen  
(ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo)

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo opravlja naloge na področjih visokega šolstva, znanosti, raziskovanja, tehnologije, meroslovja in pospeševanja informacijske družbe na

področjih, ki ne sodijo v delovna področja drugih ministrstev, in usklajevanja dela na področju informacijske družbe.

40. člen  
(ministrstvo za zdravje)

Ministrstvo za zdravje opravlja naloge na področjih varovanja in krepitev zdravja, zdravstvenega varstva, zdravstvenega zavarovanja, zdravstvene dejavnosti, zdravstvene varnosti živil, zdravega prehranjevanja, zdravil in medicinskih pripomočkov ter kemikalij.

41. člen  
(ministrstvo za zunanje zadeve)

Ministrstvo za zunanje zadeve opravlja naloge na področjih zunanjih zadev države, konzularne zaščite in mednarodnih pogodb.

42. člen  
(naloge ministrstev in organov v sestavi)

Naloge ministrstev lahko podrobneje določi vlada z uredbo.

Vlada z uredbo iz 21. člena tega zakona o ustanovitvi organov v sestavi določi tudi delovna področja organov v sestavi.

## **V. TERITORIALNA ORGANIZACIJA UPRAVE**

43. člen  
(upravne enote ter druge oblike teritorialne organiziranosti)

Za opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati teritorialno, delujejo upravne enote.

Območja upravnih enot določi vlada z uredbo. Območja upravnih enot se določijo tako, da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. Območje upravne enote praviloma obsega območje ene ali več lokalnih skupnosti.

Če zakon tako določa, se opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati teritorialno, zagotavlja v območnih enotah, izpostavah oziroma drugače imenovanih dislociranih enotah ministrstev oziroma organov v njihovi sestavi.

44. člen  
(pristojnosti upravnih enot)

Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezno upravno stvar ni določeno drugače.

Upravne enote opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja.

45. člen  
(notranja organizacija upravne enote)

Notranjo organizacijo upravne enote določi načelnica oziroma načelnik (v nadaljnjem besedilu: načelnik) upravne enote s soglasjem vlade.

46. člen  
(načelnik upravne enote)

Upravno enoto vodi načelnik, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev.

47. člen  
(naloge načelnika upravne enote)

Načelnik upravne enote predstavlja upravno enoto, izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji, koordinira delo notranjih organizacijskih enot, zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam, opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote, odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih ter skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote.

48. člen  
(strokovno vodstvo ministrstev)

Upravna enota opravlja zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve.

49. člen  
(razmerja med resornimi ministrstvi in upravnimi enotami)

Ministrstva, vsako na svojem delovnem področju,

- dajejo upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti,
- dajejo upravnim enotam obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojih upravnih področij,
- spremljajo organizacijo dela v upravni enoti oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitost dela pri reševanju upravnih stvari,
- nadzorujejo izvrševanje upravnih nalog v upravni enoti,
- lahko naložijo upravni enoti, da v mejah svojih pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter o tem poroča.

Načelnik upravne enote mora ravnati v skladu z usmeritvami, strokovnimi napotki in obveznimi navodili ministrstva, pristojnega za ustrezno delovno področje.

50. člen  
(poročanje ministrstvu)

Načelnik upravne enote mora redno poročati ministrstvu, pristojnemu za upravo, in resornim ministrstvom o izvrševanju nalog upravne enote.

Poročanje ministrstvu, pristojnemu za upravo, zajema celotno delovanje upravne enote, poročanje resornim ministrstvom pa zajema izvrševanje nalog na njihovih delovnih področjih.

#### 51. člen (nadzor ministrstev)

Če ministrstvo, pristojno za določeno upravno področje, ugotovi, da upravna enota ne izvršuje nalog iz pristojnosti ministrstva oziroma jih ne izvršuje pravilno ali pravočasno, mora na to opozoriti načelnika upravne enote in mu naložiti, da zagotovi izvrševanje teh nalog oziroma da odpravi ugotovljene nepravilnosti v roku, ki mu ga določi.

Če načelnik upravne enote ne ravna v skladu z opozorilom ministrstva, lahko ministrstvo neposredno opravi posamezno nalogo iz pristojnosti upravne enote. Ministrstvo mora neposredno opraviti posamezno nalogo iz pristojnosti upravne enote, če bi zaradi tega utegnile nastati škodljive posledice za življenje ali zdravje ljudi, za naravno oziroma življenjsko okolje ali premoženje.

#### 52. člen (odločanje o pritožbi)

Ministrstvo, pristojno za določeno upravno področje, odloča o pritožbi zoper odločbo ali drug posamični akt, ki ga je v upravnih stvareh na prvi stopnji izdala upravna enota.

Če je v ministrstvu za določeno upravno področje ustanovljen organ v sestavi, odloča o pritožbi zoper odločbo ali drug posamični akt, ki ga je na prvi stopnji izdala upravna enota, organ v sestavi.

#### 53. člen (razmerja med ministrstvom, pristojnim za upravo, in upravnimi enotami)

Ministrstvo, pristojno za upravo:

- nadzoruje organizacijo dela in učinkovitost upravne enote v celoti,
- spremlja usposobljenost delavcev na delovnih mestih, na katerih se ne opravljajo upravne naloge iz delovnih področij drugih ministrstev,
- daje upravni enoti usmeritve in navodila za izboljšanje organizacije, učinkovitosti in kakovosti dela,
- predlaga vladi izdajo soglasja k notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v upravni enoti, - usklajuje reševanje kadrovskih, finančnih, prostorskih, materialnih in drugih podobnih vprašanj v zvezi z delom upravnih enot.

Načelnik upravne enote za svoje delo in delo upravne enote odgovarja ministru, pristojnemu za upravo. Minister, pristojen za upravo, kot predstojnik načelnika upravne enote s splošnim aktom uredi način uresničevanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja načelnikov upravnih enot.

Usmeritve in obvezna navodila ministrstev iz 49. člena tega zakona so za upravne enote zavezujoča, če z njimi z vidika organizacijskih, kadrovskih, finančnih in drugih posledic za poslovanje upravne enote pisno soglašata minister, pristojen za upravo. V primeru spora odloči vlada.

Če ima podzakonski predpis, ki ga izda pristojni minister, kadrovske, finančne ali druge posledice za poslovanje upravne enote, mora pred njegovo izdajo pristojni minister pridobiti pisno mnenje ministrstva, pristojnega za upravo. V primeru spora odloči vlada.

54. člen  
(spor o pristojnosti med upravnimi enotami)

V sporih o pristojnosti med upravnimi enotami odloča ministrstvo, pristojno za upravo.

55. člen  
(koordinacijski sosvet)

Za sodelovanje med upravno enoto, občinskimi upravami in območnimi enotami, izpostavami in drugimi dislociranimi organizacijskimi enotami ministrstev, organov v njihovi sestavi ter oseb javnega prava, katerih ustanovitelj je država in ki pretežno opravljajo upravne naloge, se za območje upravne enote ustanovi poseben koordinacijski sosvet, v katerem sodelujejo načelnik upravne enote, župani oziroma direktorji občinskih uprav (tajniki občin) ali od župana oziroma direktorja občinske uprave (tajnika občine) pooblašteni predstavniki občinske uprave in vodje dislociranih enot tega odstavka.

Koordinacijski sosvet obravnava vprašanja v zvezi z organizacijo, učinkovitostjo in kakovostjo dela državne uprave na območju upravne enote z namenom zagotoviti čim bolj usklajeno delovanje javne uprave na tem območju in usklajeno reševanje organizacijskih, prostorskih, materialnih vprašanj, vprašanj splošnega poslovanja (poslovanja s strankami, poslovanja z dokumentarnim gradivom itd.) in drugih podobnih vprašanj. Načelnik upravne enote kot koordinator sosveta skupne predloge in vprašanja posreduje ministrstvu, pristojnemu za upravo, in ministrstvom, na katerih delovno področje se predlogi in vprašanja nanašajo.

## VI. RAZMERJA MINISTRSTEV

### 1. Razmerja do vlade

56. člen  
(razmerje med vlado in ministrstvi)

Ministrstva se morajo ravnati po političnih usmeritvah vlade.

Vlada lahko naloži ministrstvu, da prouči določeno vprašanje ali opravi določeno nalogo in ji o tem poroča.

57. člen  
(poročanje o delu)

Ministrstva poročajo vladi o svojem delu, zlasti o stanju na njihovih upravnih področjih, o izvrševanju zakonov, drugih predpisov in usmeritev vlade, o ukrepih, ki so jih sprejeli, ter o njihovih učinkih.

58. člen  
(predlogi, pobude in stališča)

Ministrstvo lahko daje vladi predloge in pobude za urejanje vprašanj z njegovih upravnih

področij, ki so v pristojnosti vlade ali državnega zbora.

Ministrstvo lahko zahteva, da vlada zavzame stališče ali da mu da usmeritve za reševanje posameznih vprašanj z njegovih upravnih področij.

## **2. Medsebojna razmerja**

### **59. člen**

(sodelovanje ministrstev in drugih upravnih organov)

Ministrstva in drugi upravni organi morajo med seboj sodelovati v vseh skupnih vprašanjih.

Ministrstva ustanavljajo skupna delovna telesa v zadevah, ki po svoji naravi zahtevajo sodelovanje več ministrstev.

Za obravnavo posameznih vprašanj oblikujejo ministrstva skupne delovne skupine ali organizirajo druge oblike medsebojnega sodelovanja.

### **60. člen**

(usklajevanje predpisov)

Ministrstva morajo pri pripravljanju predpisov in drugih aktov medsebojno sodelovati oziroma si pred izdajo predpisa oziroma pred predložitvijo predpisa ali drugega akta vladi pridobiti mnenje drugih pristojnih ministrstev.

Če ministrstvo ne sprejme pomembnejših pripomb drugega ministrstva, mora ob predložitvi predpisa ali drugega splošnega akta o tem obvestiti vlado.

### **61. člen**

(sporna vprašanja med ministrstvi)

Kadar je z zakonom določeno, da določeno odločitev sprejme posamezno ministrstvo v soglasju z drugim ministrstvom, pa med njima ni doseženo soglasje, mora ministrstvo, ki je pooblaščen za sprejem odločitve, o spornem vprašanju obvestiti vlado in zahtevati, da o njem odloči.

Če se pri delu ministrstev pojavijo druga sporna vprašanja, odloči o tem sporu vlada, ki da usmeritve za njihovo rešitev.

### **62. člen**

(vodenje nalog s področij več ministrstev)

Če posamezna naloga zadeva upravna področja dveh ali več ministrstev, prevzame vodenje take naloge ministrstvo, na katerega upravno področje sodi naloga po pretežnosti, druga ministrstva pa morajo pri tem sodelovati.

Če med ministrstvi ni doseženo soglasje, odloči o spornem vprašanju vlada.



63. člen  
(usklajevanje dela več ministrstev)

Predsednik vlade lahko pooblasti ministra, da vodi ali usklajuje delo dveh ali več ministrstev pri oblikovanju politik in opravljanju izvršilnih nalog oziroma da vodi izvajanje določenega projekta vlade, ki sodi na upravna področja več ministrstev.

### **3. Razmerja do organov lokalnih skupnosti**

64. člen  
(nadzor ministrstev nad zakonitostjo aktov  
iz pristojnosti lokalnih skupnosti)

Ministrstva, vsako na svojem področju, pri opravljanju nadzorstva nad zakonitostjo dela organov lokalnih skupnosti nadzorujejo zakonitost splošnih in posamičnih aktov, ki jih izdajajo organi lokalnih skupnosti v zadevah iz pristojnosti lokalnih skupnosti.

Pristojno ministrstvo mora opozoriti organ lokalne skupnosti, ki je izdal akt, za katerega meni, da ni v skladu z ustavo in zakonom, mu predlagati ustrezne rešitve in določi rok, v katerem mora organ lokalne skupnosti sporen akt uskladiti.

Če organ lokalne skupnosti v roku iz prejšnjega odstavka ne uskladi svojega predpisa z ustavo ali zakonom, mora ministrstvo predlagati vladi, da zahteva začetek postopka pred ustavnim sodiščem za oceno skladnosti predpisa lokalne skupnosti z ustavo oziroma zakonom.

65. člen  
(opozorila ministrstva nadzornemu organu lokalne skupnosti)

Pristojno ministrstvo mora opozoriti organ lokalne skupnosti, ki nadzoruje delo uprave lokalne skupnosti, če ugotovi, da uprava lokalne skupnosti ne ravna v skladu z zakonom in drugim zakonitim predpisom, in mora predlagati ustrezne ukrepe.

66. člen  
(nadzor ministrstev nad zakonitostjo  
pri prenesenih nalogah iz državne pristojnosti)

Ministrstva, vsako na svojem področju, opravljajo nadzorstvo nad zakonitostjo posamičnih upravnih aktov organov lokalnih skupnosti, kadar ti odločajo v upravnih stvareh iz prenesene državne pristojnosti.

O pritožbi zoper posamične akte, ki jih v zadevah iz prenesene državne pristojnosti na prvi stopnji izdajajo organi lokalnih skupnosti, odloča ministrstvo, pristojno za ustrezno področje.

67. člen  
(nadzor ministrstev nad primernostjo in strokovnostjo  
pri prenesenih nalogah iz državne pristojnosti)

V zadevah, ki jih na organe lokalnih skupnosti prenese država, opravljajo pristojna ministrstva tudi nadzorstvo nad primernostjo in strokovnostjo njihovega dela.

Pri izvajanju nadzorstva iz prejšnjega odstavka lahko pristojno ministrstvo da obvezno navodilo za organizacijo služb in sistemizacijo delovnih mest za opravljanje teh nalog ter daje obvezna navodila za opravljanje nalog iz državne pristojnosti.

Pristojno ministrstvo si zagotavlja pregled nad delom organov lokalnih skupnosti pri izvrševanju nalog iz državne pristojnosti; v ta namen zahteva od organov lokalnih skupnosti poročila, obvestila, mnenja in podatke ter njihovo obvezno sodelovanje.

#### 68. člen (opozorila upravne enote)

Upravna enota mora opozoriti pristojno ministrstvo, če ugotovi, da organi lokalnih skupnosti pri opravljanju nalog iz pristojnosti lokalnih skupnosti ravna nezakonito. Upravna enota mora prav tako opozoriti pristojno ministrstvo, če ugotovi, da organi lokalnih skupnosti pri nalogah iz državne pristojnosti, ki so prenesene na lokalne skupnosti, ravna neprimerno in nestrokovno.

#### 69. člen (strokovna pomoč)

Ministrstva dajejo organom lokalnih skupnosti strokovno pomoč s svojega delovnega področja pri prenesenih nalogah iz državne pristojnosti in pri nalogah iz pristojnosti lokalnih skupnosti.

#### 70. člen (ukrepi za odpravo nepravilnosti pri izvrševanju nalog iz državne pristojnosti)

Če ministrstvo ugotovi, da organ lokalne skupnosti ne izvršuje nalog iz državne pristojnosti, mora opozoriti organ lokalne skupnosti in mu z odločbo naložiti, da zagotovi izvrševanje teh nalog v roku, ki ga določi.

Če organ lokalne skupnosti nalog iz državne pristojnosti ne izvršuje pravilno in pravočasno, ga mora ministrstvo opozoriti na ugotovljene nepravilnosti ter mu določiti način in rok za njihovo odpravo.

V primerih iz prvega in drugega odstavka tega člena lahko ministrstvo predlaga pristojnemu organu lokalne skupnosti tudi ukrepe zoper odgovorno uradno osebo.

#### 71. člen (prevzem pristojnosti za prenesene naloge iz državne pristojnosti)

Če organ lokalne skupnosti ne ravna v skladu z opozorilom ministrstva, lahko ministrstvo na stroške lokalne skupnosti neposredno opravi posamezno nalogo iz državne pristojnosti, ki bi jo moral opraviti organ lokalne skupnosti.

Ministrstvo mora neposredno opraviti posamezno nalogo iz pristojnosti organa lokalne skupnosti, če bi zaradi opustitve naloge utegnile nastati škodljive posledice za življenje ali zdravje ljudi, za naravno oziroma življenjsko okolje ali premoženje.

Če organ lokalne skupnosti kljub večkratnim opozorilom ne opravlja nalog iz državne pristojnosti, ki jih je na lokalno skupnost prenesla država, ali če jih ne izvršuje pravilno in pravočasno, lahko ministrstvo predlaga vladi, da začne postopek za odvzem prenesenih nalog.

#### **4. Nadzor nad nosilci javnih pooblastil**

##### 72. člen

(nadzor nad nosilci javnih pooblastil)

Ministrstvo opravlja nadzor nad zakonitostjo splošnih in posamičnih pravnih aktov, izdanih za izvrševanje javnih pooblastil.

Splošni akti, izdani za izvrševanje javnih pooblastil, morajo biti objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije. Nosilec javnega pooblastila je dolžan posredovati splošni akt iz prejšnjega odstavka za objavo pristojnemu ministrstvu.

Vlada na predlog pristojnega ministrstva zadrži objavo splošnega akta, izdanega za izvrševanje javnih pooblastil, če meni, da je v nasprotju z ustavo ali zakonom, in predlaga nosilcu javnega pooblastila, da o njem ponovno odloči; pri tem mora vlada navesti razloge za zadržanje. Če nosilec javnega pooblastila vztraja pri svoji odločitvi, se splošni akt objavi, vlada pa lahko zadrži njegovo izvrševanje, če najkasneje v 15 dneh po objavi splošnega akta vloži pri ustavnem sodišču zahtevo za oceno njegove skladnosti z ustavo in zakonom.

Sklep vlade, s katerim zadrži izvrševanje splošnega akta v skladu s prejšnjim odstavkom, se objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Določbe tega člena se ne uporabljajo za javne agencije. Za nadzor nad javnimi agencijami se uporabljajo določbe splošnega zakona, ki ureja javne agencije, in zakonov, ki urejajo posamezne javne agencije.

#### **5. Nadzor ministrstva, pristojnega za upravo**

##### 73. člen

(nadzor ministrstva, pristojnega za upravo)

Ministrstvo, pristojno za upravo, opravlja v upravnih organih in pri nosilcih javnih pooblastil nadzorstvo nad izvajanjem predpisov o upravnem poslovanju ter v upravah samoupravnih lokalnih skupnosti nadzorstvo nad izvajanjem predpisov o upravnem poslovanju v obsegu, v katerem ti predpisi zavezujejo samoupravne lokalne skupnosti.

Nadzorstvo opravljajo upravni inšpektorji. Za nadzorstvo se ne uporabljajo določbe zakona, ki ureja inšpekcijski nadzor.

Pooblastilo za opravljanje inšpekcijskega nadzorstva izkazujejo upravni inšpektorji s službeno izkaznico. Obrazec službene izkaznice predpiše minister, pristojen za javno upravo.

Upravni inšpektor ima pravico do vstopa v prostore upravnega organa oziroma nosilca javnega pooblastila ter pravico do vpogleda v dokumentacijo, ki se nanaša na upravne postopke in upravno poslovanje, vključno s tajnimi podatki, osebnimi podatki, poslovnimi skrivnostmi, davčnimi tajnostmi in drugimi varovanimi podatki. Upravni organ mora zagotoviti upravnemu inšpektorju pogoje za delo in vse potrebne informacije.

Upravni inšpektor o nadzoru sestavi zapisnik, ki se vroči predstojniku upravnega organa oziroma nosilca javnega pooblastila, pristojnemu ministru in ministru, pristojnemu za upravo. V zapisniku

lahko upravni inšpektor predlaga ustrezne ukrepe za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Na zapisnik ima predstojnik upravnega organa oziroma nosilca javnega pooblastila pravico ugovora v osmih dneh od dneva vročitve zapisnika. O ugovoru na zapisnik odloča minister, pristojen za upravo, ki lahko tudi predlaga predstojniku organa oziroma nosilca javnega pooblastila, pristojnemu ministru oziroma vladi ustrezne ukrepe za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti.

## **VII. PREDPISI UPRAVE**

### **74. člen (predpisi ministra)**

Za izvrševanje zakonov, drugih predpisov in aktov državnega zbora, predpisov in aktov vlade ter predpisov Evropske unije ministri izdajajo pravilnike; če tako določa zakon, pa tudi druge predpise. Če vsebina pravilnika spada v delovno področje več ministrov, pristojni ministri skupaj izdajo pravilnik.

Pravilnik se izda, če tako določa zakon ali uredba ali če minister oceni, da je izdaja pravilnika potrebna za namen iz prvega odstavka tega člena.

Nosilci javnih pooblastil izdajajo pravilnike, če tako določa zakon.

## **VIII. ELEKTRONSKO POSLOVANJE UPRAVE**

### **74.a člen (centralna informacijsko komunikacijska infrastruktura)**

Ministrstvo, pristojno za upravo, zagotavlja centralno informacijsko komunikacijsko infrastrukturo za elektronsko poslovanje državnih organov, javnih agencij, organov samoupravnih lokalnih skupnosti in izvajalcev javnih pooblastil, razen namenske infrastrukture za namene zunanjih zadev, varnosti in obrambe države, varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter potreb varnosti zračnega prometa.

Centralna informacijsko komunikacijska infrastruktura mora zlasti zagotavljati nemoteno elektronsko poslovanje organov iz prvega odstavka tega člena med seboj in s strankami ter omogočati elektronske storitve v upravnih, sodnih in drugih uradnih postopkih, v skladu z veljavnimi predpisi.

Ministrstvo, pristojno za upravo, lahko tudi drugim osebam, ki opravljajo uradne naloge, izvajajo javno službo ali zagotavljajo storitve tem osebam ali organom iz prvega odstavka, omogoči uporabo centralne informacijsko komunikacijske infrastrukture.

Stroške uporabe centralne informacijsko komunikacijske infrastrukture za potrebe državnih organov krije državni proračun.

Razvoj centralne informacijsko komunikacijske infrastrukture usmerja svet uporabnikov, ki ga imenuje minister, pristojen za upravo, izmed predstavnikov državnih organov, javnih agencij, organov samoupravnih lokalnih skupnosti in izvajalcev javnih pooblastil, ki uporabljajo infrastrukturo za svoje poslovanje.

74.b člen  
(enotni državni portal in centralni informacijski sistem)

Ministrstvo, pristojno za upravo, za potrebe državnih organov, javnih agencij, organov samoupravnih lokalnih skupnosti in izvajalcev javnih pooblastil zagotavlja delovanje enotnega državnega portala e-uprava in centralnega sistema za sprejem vlog, vročanje in obveščanje.

Enotni državni portal e-uprava je enotna vstopna točka za elektronsko posredovanje informacij javnega značaja in elektronske upravne, sodne in druge uradne ter druge javne storitve.

Centralni informacijski sistem za sprejem vlog, vročanje in obveščanje zagotavlja enoten sprejem elektronskih vlog in identifikacijo strank v upravnih, sodnih in drugih postopkih, elektronsko obveščanje strank, elektronsko izmenjavo podatkov med organi ter organi in strankami, elektronski vpogled v spise, potek postopka in dejanja v teh postopkih ter elektronsko vročanje dokumentov v teh postopkih.

Minister, pristojen za upravo, podrobneje predpiše začetek in način izvajanja nalog iz tega člena.

74.c člen  
(komunikacijsko omrežje javne uprave in enotni kontaktni center)

Ministrstvo, pristojno za upravo, za potrebe državnih organov, javnih agencij, organov samoupravnih lokalnih skupnosti in izvajalcev javnih pooblastil, razen namenske infrastrukture za namene zunanjih zadev, varnosti in obrambe države, varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter potreb varnosti zračnega prometa, zagotavlja delovanje komunikacijskega omrežja javne uprave in enotnega kontaktnega centra kot enotne vstopne točke za telefonsko posredovanje informacij javnega značaja in telefonske upravne, sodne in druge uradne ter druge javne storitve.

Upravljanje komunikacijskega omrežja javne uprave in enotnega kontaktnega centra se lahko odda v koncesijo v skladu z določbami zakona, ki ureja gospodarske javne službe.

Stroške uporabe komunikacijskega omrežja javne uprave in enotnega kontaktnega centra za potrebe državnih organov krije državni proračun.

**Zakon o državni upravi – ZDU-1 (Uradni list RS, št. 52/02) vsebuje naslednje prehodne in končne določbe:**

**PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE**

75. člen

Koordinacijski sosveti se konstituirajo najkasneje v treh mesecih od uveljavitve tega zakona.

76. člen

Z dnem uveljavitve tega zakona prenehajo veljati zakonske določbe, ki določajo organe in organizacije v sestavi ministrstev ter urejajo njihova razmerja do ministrstev in njihovo notranjo organizacijo, razen določb Zakona o obrambi (Uradni list RS, št. 82/94, 44/97, 87/97 in 13/98).

Na področjih, kjer je v zakonu iz prvega odstavka tega člena določeno, da organ v sestavi odloča

v upravnem postopku na prvi in na drugi stopnji, najkasneje v šestih mesecih od uveljavitve tega zakona prevzame odločanje na drugi stopnji pristojno ministrstvo; ministrstvo prevzame tudi delavce ter ustrezne pravice proračunske uporabe, prostore, opremo in dokumentacijo. Od prevzema nalog po tem odstavku se za davčni organ po Zakonu o davčnem postopku (Uradni list RS, št. 18/96) šteje tudi pristojno ministrstvo.

Organi in organizacije v sestavi ministrstev, ustanovljeni z Zakonom o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 71/94, 47/97, 60/99 in 30/01) ali z drugim zakonom, po uveljavitvi tega zakona nadaljujejo z delom do uveljavitve uredbe iz 21. člena tega zakona. S tem dnem ti organi oziroma organizacije v sestavi ministrstev prenehajo delovati, razen tistih, za katere je z uredbo iz 21. člena tega zakona določeno drugače. Naloge organov in organizacij v sestavi ministrstev, ki prenehajo delovati v skladu z uredbo iz 21. člena tega zakona, prevzamejo pristojna ministrstva oziroma organi v sestavi ministrstev, določeni z uredbo iz 21. člena tega zakona.

Ne glede na določbe 74. člena tega zakona navodila in odredbe, izdani kot podzakonski predpisi, ostanejo v veljavi.

Zakonske določbe iz prvega odstavka tega člena se uporabljajo do uveljavitve uredbe iz 21. člena tega zakona.

Ministrstvo oziroma organi v njegovi sestavi, ustanovljen z uredbo iz 21. člena tega zakona, s prevzemom nalog prevzamejo od organov in organizacij v sestavi delavce, pravice proračunske uporabe, obveznosti, dokumentacijo, prostore, opremo in inventar, ki se uporabljajo za izvajanje teh nalog.

#### 77. člen

Uredbe na podlagi tega zakona sprejme vlada najkasneje v šestih mesecih od uveljavitve tega zakona.

Uredba iz 27. člena tega zakona, ki ureja skupna izhodišča za notranjo organizacijo organov državne uprave, se uskladi s tem zakonom najkasneje v devetih mesecih od njegove uveljavitve.

Uredbo iz 21. člena tega zakona o ustanovitvi organov v sestavi ministrstev vlada sprejme najkasneje v enem letu od uveljavitve tega zakona.

#### 78. člen

Ministrstva morajo najkasneje v treh mesecih po uveljavitvi uredbe iz 21. člena uskladiti splošne akte o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest z določbami tega zakona.

#### 79. člen

Predstojnikom organov in organizacij v sestavi in njihovim namestnikom z dnem prenehanja delovanja organa oziroma organizacije preneha funkcija. Če izpolnjujejo pogoje, se jih zaposli brez javnega natečaja s prerazporeditvijo na ustrezna delovna mesta v ministrstvu.

## 80. člen

Državni sekretarji nadaljujejo z delom v skladu s 25.c členom Zakona o vladi (Uradni list RS, št. 4/93, 71/94, 23/96, 47/97, 23/99 in 119/00) do prenehanja funkcije vlade po prvih parlamentarnih volitvah po uveljavitvi tega zakona.

Delavci v organih državne uprave z nazivom državni podsekretar nadaljujejo z delom z istim nazivom do prevedbe naziva v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev.

Generalni sekretarji ministrstev nadaljujejo z delom po določbah tega zakona.

Načelnike upravnih enot do uveljavitve zakona, ki ureja položaj javnih uslužbencev, imenuje in razrešuje vlada na predlog ministra, pristojnega za upravo, v skladu z Zakonom o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, 22/91, 2/91-I, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97 in 38/99).

## 81. člen

Do uveljavitve zakona, ki bo uredil postopek podelitve javnega pooblastila, se za postopke javnega natečaja za pridobitev javnega pooblastila po tretjem odstavku 15. člena tega zakona smiselno uporabljajo določbe zakona, ki ureja javna naročila, o javnem razpisu.

## 82. člen

Ob konstituiranju pokrajin ali najkasneje dve leti po njihovem konstituiranju se teritorialna organizacija državne uprave uskladi s teritorialno organizacijo lokalne samouprave.

## 83. člen

Z dnem uveljavitve tega zakona prenehata veljati:

- Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 71/94, 47/97, 60/99 in 30/01), razen določb 23. in 24. člena Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 30/01),
- Zakon o upravi (Uradni list RS, št. 67/94, 20/95, 29/95 in 80/99), razen določb o izvrševanju inšpekcijskega nadzorstva (določbe od 83. do 98. člena).

Z zaprisego ministrov po prvih parlamentarnih volitvah od uveljavitve tega zakona preneha veljati 25.c člen Zakona o vladi (Uradni list RS, št. 4/93, 71/94, 23/96, 47/97, 23/99 in 119/00); s tem dnem se začnejo uporabljati določbe 17. člena tega zakona.

## 84. člen

Ta zakon začne veljati petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

**Zakon o spremembi Zakona o državni upravi – ZDU-1A (Uradni list RS, št. 56/03) vsebuje naslednjo predhodno in končno določbo:**

### 2. člen

S 1.7.2003 Služba Vlade Republike Slovenije za strukturno politiko in regionalni razvoj prevzame od Ministrstva za gospodarstvo delovno področje regionalnega razvoja ter ustrezno število uslužbencev in ustrezne pravice proračunske uporabe, dokumentacijo, prostore in opremo.

### 3. člen

Ta zakon začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

**Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o državni upravi – ZDU-1B (Uradni list RS, št. 61/04) vsebuje naslednjo končno določbo:**

### 4. člen

Ta zakon začne veljati petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

**Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o državni upravi – ZDU-1C (Uradni list RS, št. 123/04) vsebuje naslednje prehodne in končno določbo:**

### 8. člen

Ministrstvo za javno upravo in Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo se ustanovita z dnem prisege resornega ministra in s tem dnem tudi pridobita status proračunskega uporabnika.

Akti o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest se morajo uskladiti s tem zakonom najkasneje do 1. aprila 2005. Najkasneje do tega datuma pristojna ministrstva, vključno z ministrstvom iz prejšnjega odstavka, in vladne službe prevzamejo naloge v skladu s tem zakonom, ustrezne javne uslužbenke, opremo, prostore in pravice proračunske uporabe. Potek prevzema podrobneje ureja vlada.

Do dejanskega prevzema po prejšnjem odstavku ministrstva nadaljujejo z delom v skladu z dosedanjimi delovnimi področji, pri čemer:

- minister za javno upravo ter minister za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo do začetka delovanja novih ministrstev vsebinsko usmerjata delo na delovnih področjih, ki bodo prešla v novi ministrstvi;
- minister za gospodarstvo vodi delo Ministrstva za informacijsko družbo do prenehanja delovanja tega ministrstva in usmerja delo na področju energetike do dejanskega prenosa tega delovnega področja v Ministrstvo za gospodarstvo.

### 9. člen

Ta zakon začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

**Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o državni upravi – ZDU-1D (Uradni list RS, št. 93/05) vsebuje naslednjo prehodno in končni določbi:**

### 7. člen

Minister, pristojen za upravo, predpiše obrazec iz tretjega odstavka 3. člena tega zakona v šestih mesecih od uveljavitve tega zakona.



#### 8. člen

Z dnem uveljavitve tega zakona preneha veljati Zakon o pečatih državnih organov v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 14/90 in 45/90).

#### 9. člen

Ta zakon začne veljati petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

# ZAKON O OBRAMBI

- izvleček -

Uradno prečiščeno besedilo  
(ZObr-UPB1)<sup>23</sup>

## I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen  
(namen zakona)

Ta zakon ureja vrsto, organizacijo in obseg obrambe države.

2. člen  
(namen obrambe)

Temeljni namen obrambe je odvratanje napada na državo ter obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti države. Ta namen se uresničuje tudi z vključevanjem in z aktivnim sodelovanjem države v mednarodnih varnostnih povezavah na podlagi mednarodnih pogodb.

3. člen  
(obrambni sistem)

(1) Obrambo države sestavljata vojaška in civilna obramba.

(2) Vojaško obrambo izvajajo samostojno ali v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb, obrambne sile, ki jih sestavlja Slovenska vojska (v nadaljnjem besedilu: Slovenska vojska ali vojska).

(3) Civilna obramba obsega ukrepe državnih organov in organov lokalne samouprave za delovanje v vojni, gospodarsko in psihološko obrambo ter druge nevojaške oblike obrambe, ki jih izvajajo državljani, samoupravne lokalne skupnosti, državni organi, gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije.

(4) Vojaška in civilna obramba države tvorita celoto.

(5) Obrambne zadeve so v državni pristojnosti.

4. člen  
(spoštovanje mednarodnega vojnega prava)

Vse oblike vojaške in civilne obrambe temeljijo in se izvajajo v skladu z načeli mednarodnega vojnega prava oziroma sprejetimi mednarodnimi obveznostmi.

5. člen  
(pomen pojmov)

V tem zakonu uporabljeni pojmi imajo naslednji pomen:

1. Vojaška obramba je obramba države z orožjem in drugimi vojaškimi sredstvi, izvaja pa jo Slovenska vojska samostojno ali skupaj z zavezniškimi vojskami.

2. Civilna obramba je celota ukrepov in dejavnosti državnih organov, organov lokalne samouprave, gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij ter državljanov in državljanek (v

<sup>23</sup> Uradni list RS, št. 103/04, 23. 09. 2004

nadaljnem besedilu: državljanov), s katerimi se z nevojaškimi sredstvi in načini podpira in dopolnjuje vojaška obramba države, zagotavlja delovanje oblasti ter preskrba, zaščita in preživetje prebivalstva v vojnem stanju.

3. Varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami je sistem, ki obsega varstvo ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine ter okolja pred naravnimi in drugimi nesrečami. Naravne nesreče so tiste, ki jih povzročijo naravne sile, druge nesreče pa so tiste, ki jih povzroči človek s svojo dejavnostjo in ravnanjem, pa tudi vojna, izredno stanje in druge oblike množičnega nasilja.

4. Izredno stanje se razglasi, kadar velika ali splošna nevarnost ogroža obstoj države. Izredno stanje se lahko razglasi, če grozi povečana nevarnost napada na državo oziroma nastane neposredna vojna nevarnost. Povečano nevarnost napada na državo oziroma neposredno vojno nevarnost lahko predstavlja tudi nevarnost oboroženega napada ali oborožen napad na državo ali države, s katerimi je Republika Slovenija v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb.

5. Vojno stanje se razglasi ob vojaškem napadu na državo. Vojaški napad na katerikoli del države in s kakršnimikoli vojaškimi sredstvi in načini se šteje za napad na celotno državo. Vojno stanje se lahko razglasi tudi ob oboroženem napadu na Republiko Slovenijo ali na državo oziroma države, s katerimi je Republika Slovenija v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb. Za oborožen napad v skladu s tem zakonom se šteje tudi napad s sredstvi in na način, ki daje Republiko Slovenijo, napadeni zavezniški državi ali državam pravico do individualne ali kolektivne samoobrambe v skladu z ustanovno listino Organizacije združenih narodov.

6. Ukrepi za pripravljenost so celota organizacijskih, kadrovskih, tehničnih in drugih ukrepov ter aktivnosti, s katerimi se zagotovi načrtno, pravočasno in organizirano povečanje pripravljenosti za obrambo države in organiziran prehod v vojno stanje.

6.a Pripravljenost Slovenske vojske je stanje, ki odraža njeno sposobnost za izvrševanje z zakonom predpisanih nalog v miru in v vojni.

7. Slovenska vojska so vojaška poveljstva, enote, zavodi in druge vojaške sestave, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti Slovenski vojski in ki odkrito nosijo orožje.

8. Stalna sestava vojske je formacija, ki jo sestavljajo poklicni pripadniki vojske, to so vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (v nadaljnjem besedilu: vojaške osebe) ter civilne osebe, ki delajo v vojski, vendar civilne osebe ne opravljajo vojaške službe.

9. Mirnodobna sestava vojske je formacija, ki jo sestavljajo poklicni pripadniki vojske, vojaški obvezniki na služenju vojaškega roka in pripadniki rezervne sestave, kadar so vpoklicani v vojaško službo.

10. Vojna sestava vojske je formacija, ki jo sestavljajo pripadniki stalne sestave, vojaški obvezniki na služenju vojaškega roka in pripadniki rezervne sestave, ki so razporejeni v vojno sestavo vojske.

11. Rezervna sestava so vsi vojaški obvezniki, ki niso pripadniki mirnodobne sestave in so dolžni služiti v rezervni sestavi. Pripadniki rezervne sestave so tudi državljanji, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi.

12. Formacija je seznam funkcionalnih in kadrovskih dolžnosti, pogojev za njihovo opravljanje ter potrebnih materialnih sredstev in opreme za vojaško poveljstvo, enoto ali zavod v stalni, mirnodobni in vojni sestavi ter njena kadrovska in materialna popolnitev.

13. Vojaška služba je opravljanje vojaških in drugih del v vojaških poveljstvih, enotah in zavodih ter drugih sestavah vojske in na določenih delovnih mestih v ministrstvu, pristojnem za obrambo (v nadaljnjem besedilu: ministrstvo) ter v drugih državnih organih.

14. Vojaška oseba je oseba, ki opravlja vojaško službo.

14.a Delavec po tem zakonu je vojaška oseba, civilna oseba, ki poklicno dela v vojski ali druga oseba, ki poklicno opravlja upravne in strokovno tehnične naloge v ministrstvu (v nadaljnjem besedilu: delavec, ki poklicno opravlja delo na obrambnem področju, delavec na obrambnem področju ali delavec).

15. Upravne zveze so posebej organiziran sistem zvez za vodenje obrambe, ki povezuje državne organe, gospodarske družbe, zavode in druge organizacije, katerih dejavnost je posebnega pomena za obrambo, ter državne organe in Slovensko vojsko.

16. Obrambne priprave so celota organizacijskih, kadrovskih, tehničnih in drugih ukrepov ter dejavnosti za zagotovitev potrebne pripravljenosti vojaške in civilne obrambe ter za njuno izvajanje.

17. Vodja priprav civilne obrambe je predstojnik državnega organa, organ upravljanja gospodarske družbe, zavoda ali druge organizacije, katere dejavnost je posebnega pomena za obrambo, oziroma druge gospodarske družbe, zavoda ali organizacije, ki je dolžna opravljati proizvodnjo ali storitve v vojnem stanju, župan oziroma predsednik pokrajine.

...

## IV. SLOVENSKA VOJSKA

### 1. Naloge in organizacija

#### 37. člen (naloge vojske)

(1) Naloge Slovenske vojske so:

- izvaja vojaško izobraževanje in usposabljanje za oborožen boj in druge oblike vojaške obrambe;
- zagotavlja potrebno ali zahtevano pripravljenost;
- ob napadu na državo izvaja vojaško obrambo;
- ob naravnih in drugih nesrečah v skladu s svojo organizacijo in opremljenostjo sodeluje pri zaščiti in reševanju;
- izvršuje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami.

(2) Slovenske vojske ni dovoljeno uporabljati za politično ali strankarsko dejavnost ali namen.

(3) O sodelovanju vojske pri zaščiti in reševanju odloča vlada, v nujnih primerih pa minister na predlog poveljnika civilne zaščite Republike Slovenije oziroma načelnik generalštaba po pooblastilu ministra.

(4) Slovenska vojska lahko sodeluje s policijo pri širšem varovanju državne meje v notranjosti državnega ozemlja v skladu z načrti in po predhodni odločitvi vlade. Pripadniki Slovenske vojske pri opravljanju teh nalog nimajo policijskih pooblastil.

#### 38. člen (sestav vojske)

(1) Slovenska vojska ima stalno, mirnodobno in vojno sestavo.

(2) Vojna sestava obsega pripadnike stalne in mirnodobne sestave ter pripadnike rezervne sestave, razporejene v vojsko, in materialna sredstva iz popisa.

(3) Vojna sestava se organizira in pripravlja v miru.

#### 39. člen (organizacija poveljstev)

(1) Slovensko vojsko sestavljajo generalštab, kot organ v sestavi ministrstva, ter njemu podrejena poveljstva, enote in zavodi.

(2) Generalštab je najvišji vojaški strokovni organ za poveljevanje z vojsko. Opravlja vojaške strokovne naloge, ki se nanašajo na razvoj, načrtovanje, organizacijo, usposabljanje in delovanje

Slovenske vojske.

(3) Operativno poveljstvo se organizira za poveljevanje z združenimi taktičnimi in taktičnimi enotami ter vojaškimi teritorialnimi poveljstvi.

(4) Vojaško teritorialno poveljstvo se organizira za poveljevanje z dopolnilnimi silami na določenem območju državnega ozemlja ter za sodelovanje z nosilci civilne obrambe.

(5) Območje odgovornosti operativnega in vojaškega teritorialnega poveljstva določi minister na predlog načelnika generalštaba.

(6) Zavodi se praviloma organizirajo za izvajanje vojaškega izobraževanja in usposabljanja ter za opravljanje drugih nebojnih vojaških nalog.

(7) Poveljstva, enote in zavode ustanavlja, organizira, popolnjuje in opremlja ministrstvo v skladu s splošnim dolgoročnim programom razvoja in opremljanja vojske.

#### 40. člen (organizacija vojske)

(1) Glede na namen je Slovenska vojska sestavljena iz sil za posredovanje, glavnih in dopolnilnih sil.

(2) Sile za posredovanje sestavljajo enote, namenjene za delovanje na območju celotne države ter usposobljene in opremljene za izvajanje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami.

(3) Glavne sile sestavljajo združene taktične in taktične enote, namenjene in opremljene za delovanje na območju celotne države in izven nje ter za izvajanje vseh oblik in sestavin bojevanja.

(4) Dopolnilne sile sestavljajo enote, organizirane po teritorialnem načelu. Namenjene so za bojni nadzor ozemlja, bojno zavarovanje objektov posebnega pomena za obrambo, oviranje, logistično oskrbo in druge naloge. Določene enote dopolnilnih sil zagotavljajo sprejem, nastanitev in po potrebi logistično podporo zavezniških sil.

(5) Organizacija vojske je enotna in se ne deli na zvrsti, obsega pa rodove: pehoto, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, artilerijo, zračno obrambo, inženirstvo, radiološko, kemično in biološko obrambo ter zveze.

(6) V vojski so prištabna služba, služba informatike, vojaška zdravstvena služba, intendantska, tehnična in prometna služba ter vojaška policija.

(7) Materialne, zdravstvene in druge zaledne potrebe vojske se v vojnem stanju zagotavljajo zlasti z delovanjem civilne obrambe.

(8) Minister določa specialnosti v rodovih in službah ter formacijo poveljstev, enot in zavodov.

#### 41. člen (zastave, himna in oznake v vojski)

(1) Slovenska vojska ima svojo zastavo in himno.

(2) Bojno zastavo in svečano pesem imajo lahko tudi vojaška teritorialna poveljstva, operativna poveljstva, brigade, samostojni bataljoni in njim enake ali višje enote.

(3) Himno, obliko zastav ter oznako pripadnosti Slovenski vojski določi vlada, druge oznake v Slovenski vojski pa minister.

(4) Nihče ne sme reproducirati ali uporabljati oznake pripadnosti in drugih oznak, ki se uporabljajo v Slovenski vojski.

## 2. Vodenje in poveljevanje

### 42. člen (vodenje vojske)

(1) Minister preko generalštaba odreja potrebne razvojne, organizacijske, tehnične in druge ukrepe ter usmeritve, ki jih izvršujejo načelnik generalštaba in podrejeni poveljniki. Poveljniki so ministru odgovorni za izvajanje teh ukrepov in usmeritev preko svojih nadrejenih.

(2) Minister določa planiranje in opremljanje, vrsto oborožitve in druge vojaške opreme, ki jo uporablja vojska, organizacijo materialne in zdravstvene oskrbe, programe usposabljanja, vojaško strokovno literaturo, izdaja strokovna navodila in ureja druga upravna in strokovna vprašanja organizacije ter dela vojske.

(3) Minister po predhodnem mnenju predsednika republike določa generalštabu praviloma letne usmeritve za načrtovanje operativnih, materialnih in organizacijskih priprav za uporabo vojske.

### 43. člen (poveljevanje)

(1) Vrhovni poveljnik Slovenske vojske je predsednik republike.

(2) Vojaško poveljevanje s podrejenimi poveljstvi, enotami in zavodi je v pristojnosti načelnika generalštaba in drugih poveljnikov.

(3) Vojaško poveljevanje temelji na načelih enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelij.

(4) Vsaka vojaška oseba mora biti vselej seznanjena o tem, katera vojaška oseba ji je nadrejena in katera podrejena.

(5) Vsak poveljujoči mora imeti namestnika, če tega ni, pooblasti vojaško osebo, ki ga nadomešča.

(6) Vsaka enota mora biti vselej seznanjena o tem, kdo ji neposredno poveljuje.

(7) Poveljujoči mora nadzorovati, da se njegova povelja izvršujejo.

(8) Nihče ne sme izdati, niti ni dolžan in ne sme izvršiti povelja, če je očitno, da bi s tem storil kaznivo dejanje ali kršil določbe mednarodnega vojnega prava.

(9) Minister po predhodnem soglasju predsednika republike podrobneje določi pogoje in postopke seznanjanja vrhovnega poveljnika s stanjem pripravljenosti vojske in drugimi zadevami, pomembnimi za obrambo države, zagotavljanje nastanitve, zavarovanja, protokolarnih zadev, straže ter drugih pogojev za opravljanje funkcije vrhovnega poveljnika v miru in vojni.

### 44. člen (odgovornost poveljnikov)

(1) Načelnik generalštaba je odgovoren za pripravljenost, delo in uporabo vseh poveljstev, enot in zavodov v vojski.

(2) Poveljnik operativnega poveljstva je odgovoren za pripravljenost, delo in uporabo vseh podrejenih poveljstev, enot in zavodov.

(3) Poveljnik vojaškega teritorialnega poveljstva je odgovoren za pripravljenost, delo in uporabo vseh podrejenih poveljstev, enot in zavodov.

(4) Poveljniki enot in zavodov so odgovorni za pripravljenost, delo in uporabo svojih enot oziroma zavodov.

45. člen  
(imenovanje poveljnikov)

(1) Načelnika generalštaba imenuje vlada na predlog ministra.

(2) Poveljnike in namestnike poveljnikov operativnih in vojaških teritorialnih poveljstev, samostojnih bataljonov, njim enakih ali višjih enot, imenuje minister na predlog načelnika generalštaba. Druge poveljnike in njihove namestnike imenuje načelnik generalštaba. Za imenovanje drugih poveljnikov in namestnikov lahko načelnik generalštaba pooblasti podrejene poveljnike.

(3) Vojaške osebe na formacijske dolžnosti z zahtevanim činom brigadirja, njim enakim in višjim činom, imenuje minister na predlog načelnika generalštaba. Imenovanja na druge dolžnosti so v pristojnosti načelnika generalštaba oziroma podrejenih poveljnikov, ki jih pooblasti načelnik generalštaba.

(4) Pristojnost za imenovanje, določena v tem členu, obsega tudi pristojnost za razrešitev.

(5) Zoper akt o imenovanju oziroma razrešitvi iz drugega, tretjega in četrtega odstavka tega člena lahko vojaška oseba vloži ugovor po službeni poti. Ugovor ne zadrži izvršitve akta.

(6) Poveljnike, vključno z načelnikom generalštaba, namestnike poveljnikov in druge pripadnike stalne sestave vojske se imenuje in razrešuje na formacijsko dolžnost v skladu s tem zakonom brez interne in javne objave na podlagi službenih potreb, določenih s tem zakonom. Določbe tega zakona o imenovanju in razreševanju na poveljniške in druge formacijske dolžnosti se smiselno uporabljajo tudi za imenovanje in razreševanje na formacijske dolžnosti, ki jih opravljajo vojaški uslužbenci.

46. člen  
(akti vodenja in poveljevanja)

(1) Vodenje vojske se izvaja s predpisi in akti vodenja, kot so smernice, obvezne usmeritve, odredbe, pravila in navodila, ki jih izdaja minister, razen pravil službe, ki jih izdaja vlada.

(2) Poveljevanje v vojski se izvaja z akti poveljevanja, kot so direktive, odločitve, načrti, ukazi ali povelja.

(3) Akti vodenja in poveljevanja so obvezni za vse, na katere se nanašajo.

(4) Akti vodenja in poveljevanja, razen povelij, se praviloma izdajajo pisno.

...

## **VI. VODENJE IN NADZOR OBRAMBE DRŽAVE**

82. člen  
(Državni zbor)

(1) Državni zbor določa temeljne usmeritve za organizacijo in izvajanje obrambe in pri tem zlasti:

1. razglasi izredno stanje na predlog vlade, kadar velika in splošna nevarnost ogroža obstoj države, predvsem če grozi povečana nevarnost napada na državo oziroma nastane neposredna vojna nevarnost;

2. razglasi vojno stanje na predlog vlade, če je izvršen napad na državo oziroma državo ali države, s katerimi je Republika Slovenija v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb;

3. odloči o uveljavitvi delovne in materialne dolžnosti v izrednem stanju, ki je razglašeno zaradi povečane nevarnosti napada na državo oziroma neposredne vojne nevarnosti;

4. odloči o splošni mobilizaciji in uporabi Slovenske vojske v izrednem stanju, če je to razglašeno zaradi povečane nevarnosti napada na državo oziroma neposredne vojne nevarnosti, ki je nastala zaradi povečane nevarnosti napada na državo ali države, s katerimi je Republika Slovenija v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb;

5. sprejema splošne dolgoročne programe razvoja in opremljanja Slovenske vojske;  
6. preko pristojnega delovnega telesa določa strateške smeri delovanja obveščevalno varnostne službe ministrstva kot sestavnega dela varnostno obveščevalne dejavnosti države.

(2) Šteje se, da je z razglasitvijo vojnega stanja sprejeta tudi odločitev o izvedbi splošne mobilizacije in uporabi Slovenske vojske. Ob povečani nevarnosti napada ali neposredni vojni nevarnosti skladu s tem zakonom oziroma ob napadu na državo ali države, s katerimi je Republika Slovenija v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb, Državni zbor lahko odloči o mobilizaciji in uporabi vojske tudi, če ne razglasi vojnega stanja.

(3) Državni zbor nadzira organizacijo, priprave in izvajanje obrambe države neposredno in preko pristojnih delovnih teles.

### 83. člen (predsednik republike)

Predsednik republike na predlog vlade:

1. razglasi izredno stanje, če se Državni zbor ne more sestati;
2. razglasi vojno stanje, če je izvršen napad na državo in če se Državni zbor ne more sestati;
3. v izrednem ali vojnem stanju sprejema uredbe z zakonsko močjo, ki se nanašajo na obrambo, če se Državni zbor ne more sestati;
4. odloči o uporabi Slovenske vojske, uvedbi delovne in materialne dolžnosti ter splošni mobilizaciji v izrednem stanju, če se Državni zbor ne more sestati, v skladu s tem zakonom.

### 84. člen (vlada)

(1) Vlada usklajuje organizacijo, priprave in vodi izvajanje vojaške ter civilne obrambe države.

(2) Vlada neposredno vodi civilno obrambo, usklajeno z vojaško obrambo, ter skrbi za izvajanje nujnih ukrepov po razglasitvi izrednega ali vojnega stanja.

(3) Vlada odloča o sodelovanju Slovenske vojske pri izvrševanju obveznosti, prevzetih v mednarodnih organizacijah ter sprejema letne načrte usposabljanja vojske izven države in tujih vojaških enot v Republiki Sloveniji v skladu z mednarodnimi pogodbami. Vlada odloča tudi o sodelovanju Slovenske vojske pri izvrševanju priprav in nalog skupne obrambe v skladu z načrti z državo ali državami, s katerimi je država v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb, pri čemer pa ne more odločati o razglasitvi izrednega ali vojnega stanja ter o uporabi pripadnikov rezervne sestave, razporejenih v vojno sestavo vojske za vojaško obrambo, ki je v pristojnosti Državnega zbora.

(4) Za operativno usklajevanje vojaške in civilne obrambe, varnostnih nalog, izvajanje zaščite in reševanja ter za izvajanje obrambe v skladu z usmeritvami Državnega zbora v vojni, vlada imenuje državni operativni štab obrambe, ki ga sestavljajo predstavniki vojaške in civilne obrambe, notranjih in zunanjih zadev, varnostno obveščevalnih služb, varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter drugi.

(5) Odločitve in ukrepi, ki jih sprejme državni operativni štab obrambe, so obvezni za vse, na katere se nanašajo.

(6) Nacionalni center za krizno upravljanje, ki ga organizira ministrstvo, zagotavlja prostorske, tehnične, informacijske in telekomunikacijske pogoje za delo vlade ter državnega operativnega štaba obrambe zlasti v vojnem in izrednem stanju.



84.a člen  
(obveznosti iz mednarodnih pogodb)

(1) Vlada lahko v skladu s sklenjenimi mednarodnimi pogodbami zaradi obrambnih potreb:

1. dovoli uporabo zračnega prostora za prelete zrakoplovov zavezniških držav, vključno z oborožitvijo in izvidniško opremo;

2. dovoli tranzit vojaških enot zavezniških držav po zraku, kopnem in morju, praviloma na podlagi načela vzajemnosti, če z mednarodno pogodbo ni drugače določeno.

(2) V miru lahko vlada na predlog ministra prizna pripadnikom oboroženih sil drugih držav med njihovim bivanjem v Republiki Sloveniji enak status, kot ga priznava na podlagi mednarodnih pogodb pripadnikom oboroženih sil zavezniških držav, če ne ogrožajo varnosti Republike Slovenije.

(3) Vlada na predlog ministra odloča o namestitvi enot oboroženih sil držav, s katerimi je država v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb.

(4) Vlada na predlog ministra lahko določi naloge in postopke za izvajanje nadzora zračnega prostora, vključno z zrakoplovi oboroženih sil zavezniških držav.

85. člen

(nadzor nad obveščevalno varnostno službo in vojaško policijo)

(1) Minister je dolžan omogočiti stalen nadzor nad delom obveščevalno varnostne službe ministrstva in vojaške policije delovnemu telesu Državnega zbora, pristojnemu za nadzor nad delom varnostnih in obveščevalnih služb.

(2) Delovnemu telesu iz prejšnjega odstavka minister v januarju pošlje za preteklo leto redno letno poročilo o delu obveščevalno varnostne službe ministrstva in vojaške policije ter o uporabi posebnih operativnih metod in sredstev.

## VII. INŠPEKCIJA

86. člen  
(inšpektorat za obrambo)

(1) Inšpekcijo na obrambnem področju opravlja Inšpektorat Republike Slovenije za obrambo, ki je organ v sestavi ministrstva. Za določitev pravic in dolžnosti inšpektorjev za obrambo se poleg tega zakona uporablja tudi zakon, ki ureja inšpekcijski nadzor.

(2) Inšpektorji za obrambo nadzirajo izvrševanje predpisov na obrambnem področju in pri tem zlasti:

- preverjajo stanje priprav civilne obrambe;
- preverjajo stanje in usposobljenost za izvajanje ukrepov za pripravljenost in mobilizacijo;
- preverjajo izvajanje vojaškega izobraževanja in usposabljanja;
- preverjajo in ocenjujejo pripravljenost in delo vojaških poveljstev, enot in zavodov;
- preverjajo opravljanje upravnih in strokovnih zadev na področju obrambe.

(3) Glavni inšpektor za obrambo lahko za uresničitev smotrov inšpekcije iz prejšnjega odstavka odredi praktični preizkus ali vajo. Če vaja ali preizkus obsega tudi preverjanje mobilizacije, mora inšpektor predhodno pridobiti soglasje ministra. Glavnega inšpektorja za obrambo v skladu s tem zakonom imenuje vlada na predlog ministra brez interne ali javne objave.

(4) Inšpektorji za obrambo se pri izvajanju inšpekcije izkazujejo s službenimi izkaznicami.

(5) Minister podrobneje predpiše način in postopek za opravljanje inšpekcije na obrambnem področju.

87. člen  
(inšpekcijski ukrepi)

(1) Inšpektor iz prejšnjega člena ima pri opravljanju inšpekcijskega nadzora v enotah, organih in organizacijah, v katerih opravlja inšpekcijski nadzor, poleg pooblastil, ki jih določa zakon, ki ureja inšpekcijski nadzor, tudi pravico in dolžnost:

- naložiti, da se v določenem roku ali na določen način odpravijo ugotovljene pomanjkljivosti ali neskladja s predpisi, načrti ali akti vodenja in poveljevanja;
- odrediti, da se do odločitve pristojnega organa odstrani z dela delavec oziroma pripadnik vojne sestave, ki s svojim delom ogroža varnost ljudi in premoženja;
- odrediti, da se do odločitve pristojnega organa ustavijo dejanja ali aktivnosti, ki bi lahko ogrožale ljudi ali premoženje;
- predlagati uvedbo postopka za razrešitev z dela ali dolžnosti oziroma za ugotovitev odgovornosti.

(2) Zoper odločitev inšpektorja iz prejšnjega odstavka je v roku 15 dni dovoljena pritožba ministru. Pritožba ne zadrži izvršitve naloženega ukrepa, če gre za ukrep iz druge ali tretje alinee prejšnjega odstavka.

...

# ZAKON

## O VARSTVU PRED NARAVNIMI IN DRUGIMI NESREČAMI

- izvleček -

Uradno prečiščeno besedilo  
(ZVNDN-UPB1)<sup>24</sup>

### I. SPLOŠNE DOLOČBE

#### 1. člen (namen zakona)

(1) Ta zakon ureja varstvo ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine ter okolja pred naravnimi in drugimi nesrečami (v nadaljnjem besedilu: varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami).

(2) Cilj varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami je zmanjšanje števila nesreč ter preprečitev oziroma zmanjšanje žrtev in drugih posledic teh nesreč.

(3) Država, občine in druge samoupravne lokalne skupnosti (v nadaljnjem besedilu: lokalne skupnosti) organizirajo varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami kot enoten in celovit sistem v državi.

(4) Sistem varstva iz prejšnjega odstavka obsega programiranje, načrtovanje, organiziranje, izvajanje, nadzor, financiranje ukrepov ter dejavnosti za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(5) S tem zakonom se v pravni red Republike Slovenije prenašajo naslednje direktive Evropske skupnosti:

– Direktiva Sveta 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (UL L št. 183 z dne 29. 6. 1989);

– Direktiva Sveta 89/618/EURATOM z dne 27. novembra 1989 o obveščanju prebivalstva o ukrepih zdravstvenega varstva, ki jih je treba sprejeti, in o pravilih ravnanja v primeru radiološkega izrednega dogodka (UL L št. 357 z dne 7. 12. 1989);

– Direktiva Sveta 96/29/EURATOM z dne 13. maja 1996 o določitvi temeljnih varnostnih standardov za varstvo zdravja delavcev in prebivalstva pred nevarnostmi zaradi ionizirajočega sevanja (UL L št. 159 z dne 29. 6. 1996);

– Direktiva Sveta 96/82/ES z dne 9. decembra 1996 o obvladovanju nevarnosti večjih nesreč, v katere so vključene nevarne snovi (UL L št. 10 z dne 14. 1. 1997).

#### 2. člen (temeljne naloge sistema)

(1) Temeljne naloge sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami po tem zakonu so:

- odkrivanje, spremljanje ter preučevanje nevarnosti naravnih in drugih nesreč;
- preprečevanje naravnih in drugih nesreč;
- obveščanje, opozarjanje in alarmiranje o pretečih nevarnostih ter dajanje napotkov za zaščito, reševanje in pomoč;
- izobraževanje in usposabljanje za zaščito, reševanje in pomoč;
- organiziranje Civilne zaščite ter vzpostavitev in vzdrževanje drugih oblik pripravljenosti za zaščito, reševanje in pomoč;
- samozaščita, samopomoč in vzajemna pomoč (v nadaljnjem besedilu: osebna in vzajemna

<sup>24</sup> Uradni list RS, št. 51/2006, 18. 05. 2006

zaščita);

- mobilizacija ter aktiviranje sil in sredstev za zaščito, reševanje in pomoč;
- odrejanje in izvajanje zaščitnih ukrepov;
- reševanje in pomoč;
- odpravljanje posledic naravnih in drugih nesreč, do zagotovitve osnovnih pogojev za življenje;
- ocenjevanje škode, ki jo povzročijo naravne in druge nesreče;
- mednarodno sodelovanje pri izvajanju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- nadzor nad izvajanjem predpisov o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- pomoč drugim državam ob naravnih in drugih nesrečah.

### 3. člen (Civilna zaščita)

Civilna zaščita je namensko organiziran del sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Civilna zaščita obsega organe vodenja, enote in službe za zaščito, reševanje in pomoč, zaščitno in reševalno opremo ter objekte in naprave za zaščito, reševanje in pomoč.

### 4. člen (obveščanje o nevarnostih)

Vsakdo mora obvestiti najbližji center za obveščanje ali policijo o vsaki nevarnosti naravne ali druge nesreče takoj, ko jo je opazil ali je zanjo izvedel.

### 5. člen (zagotavljanje varstva)

Varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami zagotavljajo v okviru svojih pristojnosti oziroma pravic in dolžnosti:

- državljani in drugi prebivalci Republike Slovenije kot posamezniki (v nadaljnjem besedilu: prebivalci);
- prebivalci, prostovoljno organizirani v društva, strokovna združenja ter druge nevladne organizacije (v nadaljnjem besedilu: društva in druge nevladne organizacije), ki opravljajo dejavnost, pomembno za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- javne reševalne službe;
- gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije;
- lokalne skupnosti in
- država.

### 6. člen (uresničevanje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter mednarodno sodelovanje)

(1) Varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami se uresničuje kot enoten podsistem nacionalne varnosti države, ki je usklajen in povezan z drugimi podsk sistemi nacionalne varnosti na ravni lokalne oziroma širše samoupravne skupnosti, regije in države.

(2) Država uresničuje varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami tudi z aktivno vlogo v mednarodnih organizacijah na podlagi mednarodnih pogodb, predvsem z medsebojnim obveščanjem o nevarnostih in posledicah naravnih in drugih nesreč ter medsebojno pomočjo ob nesrečah.

(3) Država razvija mednarodno sodelovanje pri izvajanju varstva pred naravnimi in drugimi

nesrečami tudi s sklepanjem mednarodnih pogodb z drugimi, zlasti s sosednjimi državami, obveščanjem drugih držav o nevarnostih ter posledicah naravnih in drugih nesreč ter nudenjem pomoči ob nesrečah.

## 7. člen (spoštovanje mednarodnega prava)

(1) Vse oblike varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami temeljijo in se izvajajo v skladu z načeli mednarodnega humanitarnega prava in mednarodnega prava o varstvu ljudi, živali, kulturne dediščine in okolja pred škodljivimi vplivi naravnih in drugih nesreč ter sprejetimi mednarodnimi obveznostmi.

(2) Civilna zaščita ter druge dejavnosti varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami so humanitarne in nevojaške narave.

## 8. člen (pomen pojmov)

V tem zakonu uporabljeni pojmi imajo naslednji pomen:

1. Nesreča je dogodek ali vrsta dogodkov, povzročenih po nenadzorovanih naravnih in drugih silah, ki prizadenejo oziroma ogrozijo življenje ali zdravje ljudi, živali ter premoženje, povzročijo škodo na kulturni dediščini in okolju v takem obsegu, da je za njihov nadzor in obvladovanje potrebno uporabiti posebne ukrepe, sile in sredstva, ker ukrepi rednih dejavnosti, sile in sredstva ne zadostujejo.

2. Naravne nesreče so potres, poplava, zemeljski plaz, snežni plaz, visok sneg, močan veter, toča, žled, pozeba, suša, požar v naravnem okolju, množični pojav nalezljive človeške, živalske ali rastlinske bolezni in druge nesreče, ki jih povzročijo naravne sile. Za naravno nesrečo se štejejo tudi neugodne vremenske razmere po predpisih o kmetijstvu in odpravi posledic naravnih nesreč, ki jih povzročijo žled, pozeba, suša, neurje, toča ali živalske in rastlinske bolezni ter rastlinski škodljivci.

3. Druge nesreče so nesreče v cestnem, železniškem in zračnem prometu, požar, rudniška nesreča, porušitev jezua, nesreče, ki jih povzročijo aktivnosti na morju, jedrska nesreča in druge ekološke ter industrijske nesreče, ki jih povzroči človek s svojo dejavnostjo in ravnanjem, pa tudi vojna, izredno stanje, uporaba orožij ali sredstev za množično uničevanje ter teroristični napadi s klasičnimi sredstvi in druge oblike množičnega nasilja.

3.a Krizne razmere so razmere v regionalnem ali širšem varnostnem okolju, ki jih ni mogoče obvladovati z običajnimi sredstvi in ukrepi, v katerih so zaradi vojaških, ekonomskih, socialnih in drugih razlogov ogrožene temeljne družbene vrednote in ki se lahko razširijo tudi čezmejno oziroma neposredno ogrozijo druge države, če z zakonom ni določeno drugače.

3.b Ekološka nesreča je tudi okoljska nesreča po predpisih o varstvu okolja, ki jo povzroči nenadzorovan ali nepredviden dogodek, ki je nastal zaradi posega v okolje in ki posledično ogrozi življenje ali zdravje ljudi oziroma kakovost okolja.

4. Industrijska nesreča je dogodek, ki je ušel nadzoru pri opravljanju dejavnosti ali upravljanju s sredstvi za delo ter ravnanju z nevarnimi snovmi, nafto in njenimi derivati ter energetskimi plini med proizvodnjo, predelavo, uporabo, skladiščenjem, pretovarjanjem, prevozom ali odstranjevanjem, katerega posledica je ogrožanje življenja ali zdravja ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine ter okolja.

4.a Industrijska nesreča je tudi večja nesreča po predpisih o varstvu okolja, ko pri okoljski nesreči pride do večje emisije, požara ali eksplozije, pri čemer je prisotna ena ali več nevarnih snovi.

5. Nevarna snov je vsaka snov v trdnem, plinastem ali tekočem stanju, ki v primeru, če

nenadzorovano prodre v okolje, neposredno ogrozi življenje ali zdravje ljudi in živali oziroma povzroči uničenje ali škodo na premoženju ter ima škodljive vplive na okolje. Nevarne snovi so predvsem tiste, ki so strupene, karcinogene, jedke, oksidacijske in dražljive, radioaktivne, kužne, eksplozivne, lahko vnetljive ali povzročajo vžig v stiku z drugimi snovmi.

6. Nevarnost nesreče je verjetnost, da se bo zgodila nesreča in prizadela oziroma ogrozila življenje ali zdravje ljudi in živali ter povzročila uničenje ali škodo na premoženju, kulturni dediščini in okolju.

7. Ogroženost je resnična ali občutena izpostavljenost ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine in okolja nevarnostim naravnih in drugih nesreč.

8. Stopnja ogroženosti je pričakovan obseg škode in drugih posledic naravne ali druge nesreče.

9. Škoda, ki jo povzroči naravna ali druga nesreča, obsega neposredno škodo, stroške intervencij in ukrepov, s katerimi se prepreči povečevanje škodljivih posledic nesreče.

10. Preventivni ukrepi so vsi ukrepi, s katerimi se prepreči nevarnost nastanka nesreče, oziroma ukrepi, s katerimi se zmanjša škodljive posledice nesreče.

11. Okolje je predvsem bivalno, delovno in naravno okolje, ki neposredno vpliva na človeka.

12. Kulturna dediščina so stavbe in njihovi deli, naprave, zemljišča, naselja ali njihovi posamezni deli, oblikovne in vegetacijske oblike narave, ki jih je ustvaril človek, kulturna in zgodovinska krajina (nepremična kulturna dediščina), premični predmeti in njihove zbirke (premična kulturna dediščina), ki imajo za državo kulturno vrednost.

13. Mobilizacija obsega postopke in aktivnosti, s katerimi Civilna zaščita in druge sile za zaščito, reševanje in pomoč preidejo v stanje pripravljenosti za izvajanje nalog v vojnem ali izrednem stanju.

14. Aktiviranje obsega postopke in aktivnosti, s katerimi se sile in sredstva za zaščito, reševanje in pomoč vpokličejo in organizirano vključijo v izvajanje zaščite, reševanja in pomoči.

14.a Alarmiranje obsega postopke in aktivnosti, s katerimi se opozarja prebivalstvo, lokalne skupnosti, državne organe, gospodarske družbe, zavode in druge organizacije na nevarnost naravne ali druge nesreče in prenehanje nevarnosti s pomočjo zvočnih signalov in v skladu s predpisi izvaja tudi aktiviranje določenih enot, služb in operativnih sestav za zaščito, reševanje in pomoč.

15. Sile za zaščito, reševanje in pomoč so razpoložljive zmogljivosti gospodarskih družb, zavodov ali drugih organizacij, lokalnih skupnosti in države, ki so namenjene zaščiti, reševanju in pomoči ob naravni ali drugi nesreči.

15.a Operativna sestava je organizirana skupina reševalcev, ki so usposobljeni za enake ali različne naloge, ustrezno opremljeni in pod enotnim vodstvom. Operativna sestava je lahko stalna oblika organiziranosti ali sestava, organizirana, popolnjena in usposobljena le za določene naloge zaščite, reševanja in pomoči.

16. Sredstva za zaščito, reševanje in pomoč obsegajo zaščitno ter reševalno opremo in orodje, zaklonišča in druge zaščitne objekte, objekte in opremo za usposabljanje, skladišča, prevozna sredstva, telekomunikacijske in alarmne naprave ter material, ki se namensko uporablja za zaščito, reševanje in pomoč ali je predviden za ta namen.

17. Zaščitna in reševalna oprema ter orodje so sredstva, izdelana v skladu s predpisanimi standardi in praviloma tipizirana, za osebno in skupinsko zaščito, oprema, vozila ter tehnična in druga sredstva, ki jih potrebujejo strokovnjaki, reševalne enote, službe in reševalci pri zaščiti, reševanju in pomoči.

18. Sredstva pomoči so živila, pitna voda, obleka, obutev, zdravila in drugi predmeti oziroma sredstva, ki so namenjena brezplačni razdelitvi ogroženemu in prizadetemu prebivalstvu kot pomoč za lajšanje posledic naravne in druge nesreče.

19. Ocena ogroženosti je kakovostna in količinska analiza naravnih ter drugih danosti za nastanek naravne in druge nesreče, z oceno možnega poteka in posledic nesreče, s predlagano stopnjo zaščite pred nevarnostmi ter predlogom preventivnih in drugih ukrepov za zaščito,

reševanje in pomoč.

20. Načrt zaščite in reševanja je na podlagi ocene ogroženosti in spoznanj stroke razdelana zamisel zaščite, reševanja in pomoči ob določeni naravni ali drugi nesreči.

21. Povzročitelj nesreče je vsaka fizična ali pravna oseba, ki zaradi nepravilnega ravnanja ali opustitve povzroči nesrečo oziroma je zanjo objektivno odgovorna.

21.a Neznani povzročitelj nesreče je fizična ali pravna oseba, ki povzroči nesrečo, pa pristojnemu organu v času izvajanja nalog zaščite, reševanja in pomoči ni znana.

22. Poškodovanci in bolniki so vse poškodovane, ranjene ali bolne civilne in vojaške osebe, ne glede na spol, starost in državljanstvo.

23. Zaščita obsega organizacijske, tehnične in druge ukrepe ter uporabo tehničnih in drugih sredstev za neposredno osebno in skupinsko zaščito ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine ter okolja pred posledicami naravne in druge nesreče.

24. Reševanje obsega ukrepe in postopke za reševanje ljudi, katerih življenje ali zdravje je ogroženo, reševanje živali, premoženja ter kulturne dediščine pred posledicami naravne in druge nesreče.

25. Pomoč obsega ukrepe in storitve strokovnjakov, reševalnih enot in služb, uporabo zaščitne in reševalne opreme ter sredstev pomoči.

26. Prva pomoč je prva oskrba poškodovancev in bolnikov, ki so zaradi naravne in druge nesreče v življenjski nevarnosti ali v nevarnosti za svoje zdravje, in se opravlja zunaj zdravstvenih ustanov, skupaj z reševanjem na kraju samem.

27. Osnovni pogoji za življenje ob naravni in drugi nesreči so nujna zdravstvena oskrba ljudi in živali, nastanitev in oskrba ogroženih s pitno vodo, hrano, zdravili in drugimi osnovnimi življenjskimi potrebščinami, oskrba z električno energijo, zagotovitev nujnih prometnih povezav in delovanja komunalne infrastrukture, zagotovitev in zaščita nujne živinske krme ter zaščita kulturne dediščine.

28. Regija je geografsko, urbano ali kako drugače povezano območje dveh ali več lokalnih skupnosti, ki z vidika varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami predstavlja celoto.

29. Javni uslužbenec na področju zaščite in reševanja je javni uslužbenec, ki poklicno opravlja delo na področju zaščite in reševanja v lokalni skupnosti, v širši samoupravni skupnosti oziroma v državnem organu, ter javni uslužbenec, zaposlen v inšpektoratu, pristojnem za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami.

30. Zaklonišče je del objekta ali objekt, ki je zgrajen in opremljen s filtroventilacijskimi napravami in bivalno opremo, ki omogoča praviloma nekajdnevno bivanje in zaščito pred delovanjem bojnih sredstev ter radiološko, kemijsko in biološko zaščito.

31. Zaklonilnik je praviloma preurejen prostor ali začasni objekt, zgrajen kot pokrit rov, ki omogoča zaščito pred neposrednim delovanjem bojnih sredstev.

## 9. člen

(načelo pravice do varstva)

(1) Vsakdo ima pravico do varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(2) Ob naravni in drugi nesreči imata zaščita ter reševanje človeških življenj prednost pred vsemi drugimi zaščitnimi in reševalnimi aktivnostmi.

10. člen  
(načelo pomoči)

Ob naravni in drugi nesreči je vsakdo dolžan pomagati po svojih močeh in sposobnostih.

11. člen  
(načelo javnosti)

(1) Podatki o nevarnostih ter o dejavnostih državnih organov, lokalnih skupnosti in drugih izvajalcev nalog varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami so javni.

(2) Država in lokalna skupnost morata zagotoviti, da je prebivalstvo na območju, ki bi ga lahko prizadela naravna ali druga nesreča, obveščeno o nevarnostih.

12. člen  
(načelo preventive)

Država in lokalna skupnost pri zagotavljanju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, v skladu s svojimi pristojnostmi, prednostno organizirata izvajanje preventivnih ukrepov.

13. člen  
(načelo odgovornosti)

Vsaka fizična in pravna oseba je v skladu z zakonom odgovorna za izvajanje ukrepov varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

14. člen  
(načelo postopnosti pri uporabi sil in sredstev)

(1) Lokalna skupnost uporabi za zaščito, reševanje in pomoč ob naravni ali drugi nesreči najprej svoje sile in sredstva.

(2) V primerih, ko zaradi velikega obsega nesreče oziroma ogroženosti, sile in sredstva lokalne skupnosti niso zadostna ali niso zagotovljena med sosednjimi lokalnimi skupnostmi, država zagotavlja uporabo sil in sredstev iz širšega območja.

(3) Vojsko in obrambna sredstva je mogoče uporabiti za zaščito, reševanje in pomoč, če razpoložljive sile in sredstva ne zadoščajo za nujno reševanje ter pomoč in če vojska ni nujno potrebna pri opravljanju obrambnih nalog.

...

## VIII. SILE ZA ZAŠČITO, REŠEVANJE IN POMOČ

### 1. Naloge in organizacija

71. člen  
(naloge zaščite, reševanja in pomoči)

Zaščita, reševanje in pomoč ob naravnih in drugih nesrečah obsega zlasti:

- prvo pomoč in nujno medicinsko pomoč;
- pomoč ogroženim in prizadetim prebivalcem;
- prvo veterinarsko pomoč;
- gašenje in reševanje ob požarih;



- reševanje iz ruševin, zemeljskih in snežnih plazov;
- reševanje ob poplavah in drugih vremenskih ujmah ter ekoloških in drugih nesrečah na morju, rekah in jezerih;
- reševanje ob velikih nesrečah v prometu;
- reševanje ob rudniških nesrečah;
- reševanje v gorah;
- reševanje v jamah;
- reševanje na vodi in iz vode;
- varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi;
- varstvo pred snežnimi plazovi;
- izvajanje radiološke, kemijske in biološke zaščite ob uporabi jedrskega, kemičnega ali biološkega orožja, drugih sredstev za množično uničevanje ter ob nesrečah z nevarnimi snovmi;
- iskanje pogrešanih oseb ob naravnih in drugih nesrečah;
- reševanje ob vojaških ter terorističnih napadih in drugih oblikah množičnega nasilja;
- zagotavljanje osnovnih pogojev za življenje.

#### 72. člen (izvajalci nalog)

Naloge iz prejšnjega člena izvajajo:

- enote, službe in druge operativne sestave društev in drugih nevladnih organizacij;
- gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije;
- enote in službe Civilne zaščite;
- policija;
- Slovenska vojska v skladu z zakonom.

#### 73. člen (društva in druge nevladne organizacije)

(1) Enote, službe in druge operativne sestave društev in drugih nevladnih organizacij opravljajo naloge zaščite, reševanja in pomoči oziroma javno službo na podlagi odločitve pristojnega organa lokalne skupnosti ali državnega organa, če izpolnjujejo predpisane pogoje.

(2) V primeru iz prejšnjega odstavka pristojni organ določi zlasti:

- vsebino, obseg in način opravljanja nalog oziroma javne službe;
- začetek izvajanja nalog oziroma javne službe;
- finančna sredstva, ki jih zagotavlja lokalna skupnost oziroma država za opravljanje nalog oziroma javne službe;
- finančna sredstva za plačevanje prispevkov za pravice v primeru poškodbe pri delu in poklicne bolezni v skladu s tem zakonom;
- nadzor nad opravljanjem nalog oziroma javne službe.

(3) Obseg in način opravljanja nalog oziroma javne službe se določita v skladu z merili za organiziranje in opremljanje enot, služb in drugih operativnih sestavov za zaščito, reševanje in pomoč, ki jih določi vlada.

(4) Kadar se ugotovi, da enote, službe ali druge operativne sestave društva ali druge nevladne organizacije iz prvega odstavka tega člena ne opravljajo nalog oziroma javne službe v skladu s predpisi in odločitvijo pristojnega organa, ji ta organ določi rok za odpravo pomanjkljivosti. Če pomanjkljivosti ne odpravi v določenem roku, se ji opravljanje nalog oziroma javne službe odpove.

(5) Ne glede na določbe tega člena lahko pri zaščiti, reševanju in pomoči prostovoljno sodelujejo tudi druga društva in nevladne organizacije, če imajo ustrezne kadre in opremo.

74. člen  
(javne službe za zaščito, reševanje in pomoč)

(1) Javne službe za zaščito, reševanje in pomoč so:

- gasilska služba, ki jo opravljajo gasilske enote v skladu s predpisi o gasilstvu;
- gorska reševalna služba, ki jo opravljajo postaje Gorske reševalne službe v skladu z merili za organiziranje in opremljanje enot, služb in drugih operativnih sestav za zaščito, reševanje in pomoč;
- jamarska reševalna služba, ki jo opravljajo jamarji – reševalci pri jamarskih društvih v skladu z odločitvijo pristojnega državnega organa;
- podvodna reševalna služba, ki jo opravljajo postaje Podvodne reševalne službe v skladu z merili za organiziranje in opremljanje enot, služb in drugih operativnih sestav za zaščito, reševanje in pomoč;
- služba za zaščito in reševanje ob ekoloških in drugih nesrečah na morju, ki jo organizirajo lokalne skupnosti in država.

(2) Enotno poizvedovalno službo v zvezi z zbiranjem, obveščanjem in evidentiranjem podatkov o prizadetih ob naravnih in drugih nesrečah, vključno v izrednem ali vojnem stanju, organizira in izvaja Rdeči križ Slovenije. Rdeči križ Slovenije izvaja usposabljanje za prvo pomoč ter izvaja tudi druga javna pooblastila na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami v skladu z zakonom ter opravlja naloge v skladu z merili za organiziranje in opremljanje enot, služb in drugih operativnih sestav za zaščito, reševanje in pomoč.

75. člen  
(gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije)

(1) Za opravljanje določenih operativnih nalog zaščite, reševanja in pomoči lahko pristojni državni organ ali organ lokalne skupnosti določi gospodarske družbe, zavode in druge organizacije, ki imajo za ta namen ustrezne kadre in sredstva.

(2) Gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije določijo svojo organiziranost za opravljanje nalog iz prejšnjega odstavka, skrbijo za strokovno usposabljanje svojih delavcev ter izvajajo druge priprave za delovanje ob naravnih in drugih nesrečah.

(3) Pristojni organ lokalne skupnosti ali državni organ zagotovi gospodarskim družbam, zavodom in drugim organizacijam, ki jih določi za opravljanje nalog zaščite, reševanja in pomoči, nadomestilo dejanskih stroškov za sodelovanje pri opravljanju nalog ter za izvajanje priprav, ki presegajo njihovo redno dejavnost.

(4) Vlada v merilih za organiziranje in opremljanje enot, služb in drugih operativnih sestav za zaščito, reševanje in pomoč predpiše v skladu s prvim odstavkom tega člena tudi merila za določanje gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij, ki imajo določeno opremo oziroma druge zmogljivosti ali opravljajo dejavnost, ki je pomembna za izvajanje zaščite, reševanja in pomoči. V vsaki regiji se določi tudi gospodarska družba, ki ima ustrezne gradbene in druge zmogljivosti za izvajanje tehničnega reševanja ter drugih določenih operativnih nalog zaščite in reševanja. S temi gospodarskimi družbami, zavodi in drugimi organizacijami Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje, drug pristojni državni organ ali pristojni organ lokalne skupnosti sklene pogodbe, s katerimi se določi njihovo sodelovanje in obveznosti pod pogoji iz prejšnjega odstavka o njihovem sodelovanju pri izvajanju zaščite, reševanja in pomoči ter medsebojne obveznosti pri tem.

(5) Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje in pristojni organ lokalne skupnosti v skladu z merili za organiziranje, opremljanje in usposabljanje enot, služb in drugih operativnih sestav društev in nevladnih organizacij sklene pogodbe iz prejšnjega odstavka tudi z društvi in nevladnimi organizacijami, ki te enote, službe in druge operative sestave organizirajo. V teh

pogodbah se določijo zlasti vrsta in obseg enot, služb in drugih operativnih sestav, opravljanje javne službe v skladu s tem zakonom, odgovornost za zagotavljanje in vzdrževanje pripravljenosti in druge medsebojne obveznosti za njihovo sodelovanje pri zaščiti, reševanju in pomoči.

(6) Na podlagi pogodb iz četrtega in petega odstavka tega člena se lahko za vzdrževanje potrebne pripravljenosti za izvajanje nalog zaščite, reševanja in pomoči gospodarskim družbam, zavodom in drugim organizacijam ter društvom in nevladnim organizacijam zagotavlja brezplačno zaščitna in reševalna oprema ter orodja, ki jih morajo vzdrževati, odsvojijo pa jo lahko le zaradi nadomestitve z novo opremo.

#### 76. člen (enote in službe Civilne zaščite)

(1) Za opravljanje nalog zaščite, reševanja in pomoči se organizirajo enote in službe Civilne zaščite, kadar nalog zaščite, reševanja in pomoči ni mogoče zagotoviti z izvajalci iz poklicnih reševalnih služb, z izvajalci iz 73. in 75. člena tega zakona ali so njihove zmogljivosti nezadostne glede na načrte zaščite in reševanja, in sicer:

- tehnično reševalne enote;
- enote za prvo veterinarsko pomoč;
- enote in službe za radiološko, kemijsko in biološko zaščito,
- enote za varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi;
- enote za uporabo zaklonišč;
- logistični in informacijski centri;
- službe za podporo;
- druge enote in službe glede na ocene ogroženosti.

(2) Ne glede na prejšnji odstavek se v skladu z načrti zaščite in reševanja ter ocenami ogroženosti za opravljanje določenih nalog zaščite, reševanja in pomoči lahko organizirajo stalne ali začasne strokovne skupine, komisije za ocenjevanje poškodovanosti objektov in druge strokovne naloge. S člani strokovnih skupin in komisij lahko pristojni državni organ ali organ lokalne skupnosti, pristojen za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami, sklene pogodbo o medsebojnih obveznostih.

(3) Država, lokalne skupnosti, gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije organizirajo enote in službe iz prvega odstavka tega člena v skladu z merili za organiziranje, opremljanje in usposabljanje Civilne zaščite, ki jih predpiše vlada. V njih se določijo tudi merila za imenovanje poverjenikov Civilne zaščite, ki skrbijo zlasti za osebno in vzajemno zaščito.

#### 77. člen

(proženje snežnih plazov)

(1) Proženje snežnih plazov lahko opravljajo osebe, ki imajo pooblastilo, pod pogoji, ki jih predpiše minister.

(2) Minister podrobneje uredi varstvo pred snežnimi plazovi.

#### 78. člen (varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi)

(1) Varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi obsega odkrivanje, zavarovanje, odstranjevanje, prevoz in uničevanje neeksplozivnih ubojnih sredstev.

(2) Pripadniki enot za varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi lahko naloge iz prejšnjega odstavka opravljajo, če imajo pooblastilo ministra.

(3) Minister podrobneje uredi varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi.

#### 79. člen

(vzdrževanje javnega reda in varnosti)

Javni red in mir ter varnost ob naravnih in drugih nesrečah na ogroženih in prizadetih območjih zagotavlja policija.

## **2. Mobilizacija in aktiviranje**

### **80. člen**

(mobilizacija in aktiviranje)

- (1) O mobilizaciji Civilne zaščite in drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč odloča vlada.
- (2) O aktiviranju Civilne zaščite in drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč ob naravni ali drugi nesreči odločajo pristojni poveljniki Civilne zaščite in drugi organi, pristojni za vodenje, v skladu z načrti zaščite in reševanja.

## **3. Vodenje sil**

### **81. člen**

(vodenje sil za zaščito, reševanje in pomoč)

- (1) Operativno-strokovno vodenje Civilne zaščite in drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč se organizira in izvaja kot enoten sistem.
- (2) Vodenje iz prejšnjega odstavka izvajajo poveljniki Civilne zaščite, štabi Civilne zaščite, poverjeniki za Civilno zaščito in poveljniki oziroma vodje enot, služb in drugih operativnih sestav za zaščito, reševanje in pomoč.
- (3) Vodenje temelji na obveznem izvrševanju odločitev organov, pristojnih za vodenje Civilne zaščite in drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč.
- (4) Vsak poveljnik oziroma vodja mora imeti namestnika, če tega ni, pooblasti osebo, ki ga nadomešča.
- (5) Vsak poveljnik oziroma vodja mora vedeti, kdo mu je nadrejen in podrejen.
- (6) Nihče ni dolžan in ne sme izvršiti odločitve, če je očitno, da bi s tem storil kaznivo dejanje ali kršil mednarodno humanitarno pravo.

### **82. člen**

(vodenje enot, služb in drugih sestav)

- (1) Enote, službe in druge operativne sestave društev ter drugih nevladnih organizacij oziroma gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij, ki sodelujejo pri zaščiti, reševanju in pomoči, vodijo samostojno njihovi vodje v skladu s pravili stroke ter predpisi.
- (2) Če zaščito, reševanje in pomoč izvaja več enot, služb ali druge operativne sestave, oziroma če je aktivirana Civilna zaščita, mora biti njihovo delovanje v skladu z usmeritvami pristojnega poveljnika Civilne zaščite oziroma vodje intervencije.

### **83. člen**

(sodelovanje vojske in policije)

- (1) Če pri zaščiti, reševanju in pomoči sodelujejo vojaške enote, njihovo delovanje vodijo vojaški poveljniki v skladu z usmeritvami pristojnega poveljnika Civilne zaščite oziroma vodje intervencije.
- (2) Policija organizira in opravlja svoje naloge pri zaščiti, reševanju in pomoči v skladu s predpisi ter usmeritvami pristojnega poveljnika Civilne zaščite oziroma vodje intervencije.

84. člen  
(naloge poveljnikov Civilne zaščite)

(1) Poveljnik Civilne zaščite:

- preverja intervencijsko pripravljenost sil in sredstev za zaščito, reševanje in pomoč;
- vodi ali usmerja zaščito, reševanje in pomoč ob naravnih in drugih nesrečah;
- skrbi za povezano in usklajeno delovanje vseh sil za zaščito, reševanje in pomoč;
- daje mnenja in predloge v zvezi s pripravami in delovanjem sil za zaščito, reševanje in pomoč ter mnenja in predloge za odpravo škode, ki jo povzročijo naravne in druge nesreče;
- predlaga imenovanje štaba Civilne zaščite.

(2) Poveljnik Civilne zaščite lahko za vodenje posameznih intervencij za zaščito, reševanje in pomoč določi vodjo intervencije.

85. člen  
(posebna pooblastila)

(1) Poveljnik Civilne zaščite ali vodja intervencije ima pravico in dolžnost, da med vodenjem zaščite, reševanja in pomoči prepove dostop nepooblaščenim osebam na kraj nesreče in promet mimo tega kraja ter odredi:

- umik ljudi, živali in premoženja iz ogroženih objektov in območij;
- vstop v stanovanje;
- uporabo določenih sredstev zvez oziroma njihovo vzpostavitev;
- odstranitev ovir, ki onemogočajo uspešno intervencijo;
- uporabo tujega prevoznega sredstva za prevoz poškodovanih oseb oziroma potrebnih sredstev za zaščito, reševanje in pomoč;
- obvezno sodelovanje državljanov pri reševanju v skladu z njihovimi sposobnostmi in sredstvi, ki so primerna za reševanje;
- uporabo tujega zemljišča za izvajanje zaščite, reševanja in pomoči;
- uporabo zemljišča za začasno deponiranje ruševin, zemljin ali drugega materiala, ki nastaja pri izvajanju nalog zaščite, reševanja in pomoči za zagotovitev osnovnih pogojev za življenje;
- porušitev objekta oziroma posek drevja.

(2) Ukrepe iz prejšnjega odstavka lahko poveljnik Civilne zaščite ali vodja intervencije odredi le, če ne more drugače zavarovati ljudi in premoženja ter zagotoviti izvajanja zaščite, reševanja in pomoči, trajati pa smejo le toliko časa, kolikor je to nujno potrebno.

(3) Umik ljudi iz prvega odstavka tega člena se odredi, če so neposredno ogrožena njihova življenja zaradi požara, eksplozije ali druge nevarnosti, in traja toliko časa, dokler nevarnost ni odpravljena. Pri izvedbi umika pomaga policija.

(4) Poveljnik Civilne zaščite ali vodja intervencije lahko med vodenjem zaščite, reševanja in pomoči, pod pogoji iz prejšnjega odstavka, odredi izvedbo nujnih gradbenih, tehničnih in drugih del gospodarski družbi, zavodu ali drugi organizaciji, s katero ima pristojni državni organ ali organ lokalne skupnosti sklenjeno pogodbo za opravljanje določenih operativnih nalog zaščite in reševanja v skladu s tem zakonom. Če take gospodarske družbe, zavoda ali druge organizacije ni, je pa izvedba del nujna za zaščito in reševanje ljudi, premoženja, živali ali okolja oziroma zaradi odvrnitve neposredne ogroženosti, poveljnik Civilne zaščite ali vodja intervencije lahko izvedbo takih del odredi tisti fizični ali pravni osebi, ki ima ustrezno opremo ali zmogljivosti za izvedbo teh del. Odredba se izda pisno, izjemoma, če razmere to onemogočajo, se izda ustno in naknadno tudi pisno, takoj ko je to mogoče. V odredbi se določita zlasti vrsta in obseg del, ki jih je treba opraviti.

(5) O odločitvah poveljnika Civilne zaščite ali vodje intervencije po tem členu se praviloma vodi delovodnik, pri čemer se za odločitve, ki so povezane z večjimi finančnimi posledicami, izdajajo pisne odredbe. Če razmere to onemogočajo, se pisna odredba izda takoj, ko je to mogoče. S pisno odredbo poveljnik Civilne zaščite ali vodja intervencije lahko v nujnih primerih odredi tudi lastnikom ali uporabnikom stanovanjskih in drugih nastanitvenih objektov, da začasno sprejmejo v oskrbo ogrožene osebe, dokler o tem ne odloči župan.

(6) Nujna dela pri izvajanju zaščite, reševanja in pomoči so dela, potrebna za izvajanje nalog zaščite, reševanja in pomoči ob nesreči ter dela iz četrtega odstavka tega člena. O zagotovitvi sredstev za stroške nujnih del pri izvajanju zaščite, reševanja in pomoči ob naravnih in drugih nesrečah, ki jih vodijo pristojni organi lokalne skupnosti, odloča župan, oziroma vlada, če izvajanje zaščite in reševanja vodijo pristojni regijski ali državni organi.

#### 86. člen (pomoč)

(1) Če je za zaščito, reševanje in pomoč ob naravni ali drugi nesreči potrebna pomoč v silah in sredstvih iz sosednje lokalne skupnosti, lahko poveljnik Civilne zaščite občine ali vodja intervencije zaprosi za takšno pomoč. Poveljnik ali vodja intervencije lahko zaprosi za pomoč tudi sosednjo lokalno skupnost v drugi državi, če z meddržavnim sporazumom ni drugače dogovorjeno.

(2) Za pomoč v silah in sredstvih ob velikih naravnih in drugih nesrečah zaprosi druge države Vlada ali poveljnik Civilne zaščite Republike Slovenije, če z meddržavnimi sporazumi ni drugače dogovorjeno.

(3) Lokalna skupnost lahko nudi pomoč ob naravni in drugi nesreči lokalni skupnosti v drugi državi, če z meddržavnim sporazumom ni drugače določeno.

#### 86.a člen (opravljanje nalog zaščite, reševanja in pomoči v drugih državah)

(1) Pomoč pri zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah drugim državam in izvajanje mednarodnih obveznosti države opravljajo določene enote, službe in operativne sestave za zaščito, reševanje in pomoč, praviloma organizirane na ravni države ali regije v skladu s tem zakonom. Za izvajanje nalog zaščite, reševanja in pomoči v drugi državi se lahko posebej organizira določena operativna sestava. O pomoči drugim državam odloča vlada na predlog poveljnika Civilne zaščite Republike Slovenije oziroma ministra, če gre za izvajanje mednarodnih obveznosti države. Vlada lahko po potrebi odloči, da enote, službe in operativne sestave, ki so poslani v pomoč drugi državi, lahko opravljajo tudi naloge zaščite, reševanja in pomoči, ki jih v Republiki Sloveniji ne opravljajo, ne smejo pa opravljati nalog, ki so v nasprotju z mednarodnopravnim položajem Civilne zaščite.

(2) Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje lahko uvrsti določene enote, službe in operativne sestave iz prejšnjega odstavka, glede na njihovo opremljenost, usposobljenost in pripravljenost, v evidence sil za zaščito, reševanje in pomoč, ki jih vodijo mednarodne organizacije, katerih članica je Republika Slovenija, za pomoč v drugih državah. Pripadniki take enote, službe in operativne sestave morajo biti obveščeni, da so lahko napoteni na izvajanje nalog v druge države. Praviloma se s pripadniki take enote, službe in operativne sestave sklene pogodba o službi v Civilni zaščiti v skladu s tem zakonom.

(3) Enoto, službo ali operativno sestavo, ki je poslana na opravljanje nalog zaščite in reševanja v drugo državo ali izvrševanje drugih mednarodnih obveznosti države, vodijo njeni poveljniki ali vodje v skladu s tem zakonom ter odločitvami pristojnih organov države oziroma mednarodnih organizacij, v katerih se naloge opravljajo. V primeru dvoma poveljnik ali vodja odloča v skladu

z usmeritvami pristojnega organa v Republiki Sloveniji oziroma v skladu s tem zakonom.

(4) Pri delovanju enot, služb in operativnih sestav v drugi državi se za notranje odnose, uveljavljanje odškodninske in kazenske odgovornosti pripadnikov ter druga vprašanja delovanja uporablja ta zakon. Če posamezno vprašanje s tem zakonom ni urejeno, se smiselno uporabljajo predpisi o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije. Poveljnik ali vodja enote, službe ali operativne sestave pripadnika, ki grobo krši disciplino oziroma za katerega obstaja utemeljen sum, da je storil kaznivo dejanje, pošlje nazaj v državo.

(5) Vsi pripadniki enot, služb in operativnih sestav, ki so napotene na usposabljanje ali vaje izven države ali izvajanje pomoči drugi državi ob nesreči oziroma na izvajanje mednarodnih obveznosti države, morajo biti zavarovani za primer smrti, trajne izgube splošne delovne zmožnosti in prehodne nezmožnosti za delo.

(6) Na obmejnih območjih se v pomoč na obmejno območje druge države lahko pošlje katerokoli enoto, službo ali operativno sestavo na podlagi odločitve pristojnih organov in v skladu z načrti zaščite in reševanja, če z mednarodno pogodbo ali mednarodnim nepogodbenim pravnim aktom ni drugače določeno.

#### 87. člen (štabi Civilne zaščite)

(1) Za strokovno pomoč pri vodenju ter za opravljanje drugih operativno-strokovnih nalog zaščite, reševanja in pomoči se organizirajo štabi Civilne zaščite.

(2) Štabi Civilne zaščite so:

- Štab Civilne zaščite Republike Slovenije;
- regijski štabi;
- občinski oziroma mestni štabi;
- sektorski oziroma krajevni štabi;
- štabi Civilne zaščite gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij.

(3) Delo štaba vodi poveljnik Civilne zaščite, v njegovi odsotnosti pa namestnik poveljnika. Štab ima določeno število članov, ki se imenujejo iz vrst strokovnjakov ter predstavnikov tistih organov, organizacij in služb, ki sodelujejo pri zaščiti, reševanju in pomoči v skladu z načrti zaščite in reševanja. V regijskih štabih Civilne zaščite in v Štabu Civilne zaščite Republike Slovenije sodelujejo tudi predstavniki policije in Slovenske vojske.

#### 88. člen (poverjeniki za Civilno zaščito)

(1) Poverjeniki za Civilno zaščito se imenujejo v večjih stanovanjskih stavbah, gospodarskih družbah, zavodih in drugih organizacijah ter glede na ogroženost, v bivalnih okoljih.

(2) Poverjeniki za Civilno zaščito usmerjajo izvajanje osebne in vzajemne zaščite prebivalcev ter organizirajo in usklajujejo izvajanje nalog zaščite, reševanja in pomoči v svojem okolju.

### 4. Oznake v Civilni zaščiti

#### 89. člen (vrste oznak)

(1) V Civilni zaščiti Republike Slovenije so uporabljajo naslednje oznake:

- oznaka pripadnosti Civilni zaščiti Republike Slovenije;
- položajne oznake;
- oznake specialnosti enot in služb.

(2) Nihče ne sme reproducirati ali neupravičeno uporabljati oznak in uniforme Civilne zaščite Republike Slovenije ter reproducirati in v prometu uporabljati vozil, ki so po grafični podobi enaka vozilom in drugim prevoznim sredstvom Civilne zaščite.

(3) Vlada predpiše oznake Civilne zaščite Republike Slovenije.

(4) Minister predpiše vrsto, obliko, kroj in nošenje uniforme Civilne zaščite Republike Slovenije.

90. člen  
(črtan)

## 5. Priznanja in nagrade

91. člen  
(priznanja in nagrade)

(1) Na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami se podeljujejo priznanja in nagrade za:

- prispevke pri preprečevanju nevarnosti;
- prispevke pri opravljanju nalog zaščite, reševanja in pomoči;
- hrabra dejanja;
- izume in inovacije;
- dosežke pri razvojnem in raziskovalnem delu;
- dosežke pri izobraževanju in usposabljanju;
- življenjsko delo na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(2) Priznanja iz prejšnjega odstavka predpisuje vlada.

## IX. UPRAVLJANJE IN VODENJE

92. člen  
(Državni zbor)

Državni zbor:

- določa temeljne usmeritve za organiziranje in izvajanje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- sprejme nacionalni program varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami na predlog vlade;
- nadzira uresničevanje nacionalnega programa ter izvajanje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- odloča o zagotavljanju sredstev in drugih vprašanih odpravljanja posledic velikih naravnih nesreč na predlog vlade.

93. člen  
(vlada)

Vlada:

- usmerja in usklajuje organizacijo, priprave ter izvajanje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami v državi;
- sprejme letni načrt varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- sprejme državne načrte zaščite in reševanja;
- vodi zaščito, reševanje in pomoč ter odpravljanje posledic velikih naravnih in drugih nesreč;
- ureja mednarodno pomoč ob naravnih in drugih nesrečah.



94. člen  
(črtan)

95. člen  
(poveljnik in štab Civilne zaščite Republike Slovenije)

(1) Za operativno-strokovno vodenje Civilne zaščite in drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč na območju države vlada imenuje poveljnika Civilne zaščite Republike Slovenije.

(2) Za strokovno pomoč pri vodenju in izvajanju operativnih nalog zaščite, reševanja in pomoči vlada imenuje Štab Civilne zaščite Republike Slovenije.

(3) Poveljnik Civilne zaščite Republike Slovenije je za svoje delo odgovoren vladi.

96. člen  
(poveljnik in štab Civilne zaščite regije)

(1) Za strokovno-operativno vodenje sil za zaščito, reševanje in pomoč v regiji vlada imenuje regijske poveljnike in štabe Civilne zaščite ter določi območje njihove odgovornosti.

(2) Regijski poveljniki Civilne zaščite so za svoje delo odgovorni poveljniku Civilne zaščite Republike Slovenije.

97. člen  
(komisije za ocenjevanje škode)

(1) Za ocenjevanje škode ob naravnih in drugih nesrečah ter za pripravo predlogov za odpravo njihovih posledic vlada imenuje državno in regijske komisije za ocenjevanje škode.

(2) Člane komisij iz prejšnjega odstavka imenuje vlada iz vrst strokovnjakov in predstavnikov državne uprave, lokalnih skupnosti, javnih služb, gospodarskih družb ter zavarovalnic.

(3) Oškodovanci na svoje stroške zberejo dokazila o škodi, ki so jo utrpeli zaradi naravne ali druge nesreče in jo predložijo pristojni komisiji v oceno in potrditev.

(4) Materialno škodo in druge posledice naravnih in drugih nesreč komisije ocenjujejo na podlagi metodologije, ki jo predpiše vlada.

97.a člen  
(ocenjevanje škode v lokalni skupnosti in na stvareh v državni lasti)

(1) Škodo ob naravni ali drugi nesreči po metodologiji iz prejšnjega člena (v nadaljnjem besedilu: predpisana metodologija) na območju lokalnih skupnosti ocenjujejo tudi komisije, ki jih imenujejo župani izmed strokovnjakov po posameznih področjih.

(2) Škodo ob naravnih in drugih nesrečah, ki je nastala na objektih gospodarske javne infrastrukture državnega pomena oziroma drugih stvareh v lasti države, ocenjujejo po predpisani metodologiji iz prejšnjega člena pristojna ministrstva oziroma gospodarske službe, zavodi in druge organizacije, ki na podlagi koncesij ali drugih javnih pooblastil upravljajo s temi stvarmi.

(3) Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje vodi seznam članov komisij iz prejšnjega člena ter prvega odstavka tega člena in skrbi za njihovo usposabljanje za ocenjevanje škode po predpisani metodologiji in v ta namen izdaja ustrezna potrdila. Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje krije neposredne stroške za delo komisij za ocenjevanje škode po tem zakonu, če škodo ocenjujejo v skladu z odločitvami in usmeritvami Uprave Republike Slovenije za zaščito in reševanje. Stroški za delo komisij se obračunajo po merilih, ki jih določi minister. Minister določi tudi program za usposabljanje komisij.

(4) Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje lahko sklene pogodbe s potrebnim

številom cenilcev škode po posameznih področjih in dejavnostih, ki kot pooblaščen cenilci ocenjujejo škodo ob naravni ali drugi nesreči po predpisani metodologiji.

97.b člen  
(postopek ocenjevanja škode)

(1) Škoda ob naravni ali drugi nesreči se začne ocenjevati na podlagi odločitve Uprave Republike Slovenije za zaščito in reševanje, ki določi območje, komisije in cenilce za ocenjevanje, rok za zaključek ocenjevanja ter druga vprašanja, pomembna za celovito oceno neposredne škode v skladu s predpisano metodologijo. Pobudo za začetek ocenjevanja škode lahko da Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje lokalna skupnost, gospodarska družba, zavod ali druga organizacija oziroma ministrstvo, pristojno za dejavnost, v kateri je škoda nastala.

(2) Ocene škode, ki jih izdelajo komisije za ocenjevanje škode v lokalnih skupnostih, pristojna ministrstva, gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije na stvareh v državni lasti oziroma jih predložijo oškodovanci neposredno, morajo potrditi regijske komisije za ocenjevanje škode v regijah, na območjih, na katerih je škoda nastala, ter državna komisija za ocenjevanje škode.

(3) Regijske in državna komisija za ocenjevanje škode lahko neposredno preverjajo ocenjevanje škode, zahtevajo dodatna dokazila ali dodatne ceno oziroma v posameznih primerih izvedejo ceno same ali s pooblaščenimi cenilci. Regijske in državna komisija za ocenjevanje škode lahko ocene škode znižajo ali zvišajo, če ugotovijo pomanjkljivosti pri ocenjevanju oziroma pri uporabi predpisane metodologije za ocenjevanje škode ob naravnih in drugih nesrečah.

(4) Sredstva za ocenjevanje škode ob naravni ali drugi nesreči zagotovi vlada, praviloma ob obravnavi posledic ali škode določene naravne ali druge nesreče, vendar le za ocenjevanje škode po postopku, določenem s tem zakonom.

(5) Državna komisija za ocenjevanje škode ob naravnih in drugih nesrečah potrdi škodo ob določeni naravni ali drugi nesreči ter obenem predlaga ukrepe za njeno odpravo v skladu s predpisi o odpravi posledic naravnih in drugih nesreč.

98. člen  
(župan)

(1) Župan:

- skrbi za izvajanje priprav za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- sprejme načrte zaščite in reševanja;
- določi vrsto in obseg sil za zaščito, reševanje in pomoč iz 73., 75. in 76. člena tega zakona;
- skrbi za izvajanje ukrepov za preprečitev in zmanjšanje posledic naravnih in drugih nesreč;
- vodi zaščito, reševanje in pomoč ter odpravljanje posledic naravnih in drugih nesreč;
- skrbi za obveščanje prebivalcev o nevarnostih, stanju varstva in sprejetih zaščitnih ukrepih.

(2) Za operativno-strokovno vodenje zaščite, reševanja in pomoči ob naravnih in drugih nesrečah župan imenuje poveljnika Civilne zaščite občine ter sektorske in krajevne poveljnike in štabe Civilne zaščite.

(3) Poverjeniki in poveljniki Civilne zaščite iz prejšnjega odstavka so za svoje delo odgovorni nadrejenim poveljnikom Civilne zaščite. Poveljnik Civilne zaščite občine je za svoje delo odgovoren županu in regijskemu poveljniku Civilne zaščite zlasti za uresničevanje usmeritev ali odločitev za izvajanje nalog zaščite, reševanja in pomoči, ki jih sprejme regijski oziroma njemu nadrejeni poveljnik Civilne zaščite v skladu s svojimi pristojnostmi.

99. člen  
(organ upravljanja)

(1) Organ upravljanja v gospodarski družbi, zavodu ali drugi organizaciji:

- skrbi za izvajanje priprav za zaščito, reševanje in pomoč;
- vodi zaščito, reševanje in pomoč ob naravnih in drugih nesrečah.

(2) Za neposredno operativno-strokovno vodenje sil za zaščito, reševanje in pomoč organ upravljanja imenuje poveljnika in štab Civilne zaščite ali poverjenika za Civilno zaščito ter sprejme načrte zaščite in reševanja.

(3) Poveljnike in štabe Civilne zaščite iz prejšnjega odstavka imenujejo gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije iz drugega odstavka 38. člena tega zakona ter zavodi, ki opravljajo bolnišnično dejavnost regijskega pomena iz četrtega odstavka 38. člena tega zakona. Poverjenike Civilne zaščite imenujejo tudi druge gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije v skladu s tem zakonom.

## X. NALOGE UPRAVE

100. člen  
(naloge ministrstev)

(1) Vlada usmerja in usklajuje delovanje ministrstev na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(2) Ministrstva so odgovorna za izvajanje ukrepov za preprečevanje naravnih in drugih nesreč oziroma njihovih posledic na področjih iz njihove pristojnosti.

(3) Ministrstva so odgovorna za stanje priprav za delovanje dejavnosti iz njihove pristojnosti ob naravnih in drugih nesrečah.

(4) V državnih načrtih zaščite in reševanja se določijo naloge vlade, ministrstev in vladnih služb za zaščito, reševanje in pomoč.

101. člen  
(organizacija in pristojnosti)

Upravne in strokovne naloge zaščite, reševanja in pomoči ter druge naloge varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, opravljajo Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje ter organizacijske enote v regijah, če z zakonom ni določeno drugače.

102. člen  
(naloge Uprave Republike Slovenije za zaščito in reševanje)

Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje opravlja zlasti naslednje upravne in strokovne naloge varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami:

- izdeluje predloge raziskovalnih in razvojnih projektov varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- izdelava predlog nacionalnega programa in načrta varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- skrbi za organiziranje in delovanje sistema opazovanja, obveščanja in alarmiranja;
- skrbi za načrtovanje, izgradnjo, delovanje in vzdrževanje enotnega informacijsko komunikacijskega sistema na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter določa tehnične pogoje za vključevanje drugih sistemov v ta sistem;
- izdeluje ocene ogroženosti in druge strokovne podlage za načrtovanje zaščite, reševanja in

pomoči ter usmerja in usklajuje ukrepe za preprečevanje ter zmanjševanje posledic naravnih in drugih nesreč v sodelovanju z drugimi ministrstvi;

- spremlja in razglaša nevarnost naravnih in drugih nesreč ter daje napotke za ravnanje;
- izdeluje državne načrte zaščite in reševanja v sodelovanju z ministrstvi in vladnimi službami;
- organizira, opremlja in usposablja državne enote in službe Civilne zaščite ter druge sile za zaščito, reševanje in pomoč ter zagotavlja pogoje za delo poveljnika, Štaba Civilne zaščite Republike Slovenije ter državne in regijske komisije za oceno škode;
- spremlja in usklajuje organiziranje Civilne zaščite ter drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč;
- pripravlja programe in organizira ter izvaja izobraževanje in usposabljanje za zaščito, reševanje in pomoč;
- skrbi za tipizacijo sredstev za zaščito, reševanje in pomoč;
- oblikuje in vzdržuje državne rezerve materialnih sredstev za primer naravnih in drugih nesreč.

(2) Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje skrbi za usklajen razvoj sil za zaščito, reševanje in pomoč na območju države v skladu z ocenami ogroženosti, načrti zaščite in reševanja ter merili, ki jih določi minister. Na podlagi odločitve vlade, poveljnika Civilne zaščite Republike Slovenije oziroma na predlog vodje intervencije lahko med izvajanjem zaščite, reševanja in pomoči prizadetim Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje zagotavlja sredstva pomoči oziroma določeno zaščitno in reševalno opremo ter orodja za delovanje sil za zaščito, reševanje in pomoč. Na podlagi medsebojnih pogodb lahko določeno zaščitno in reševalno opremo ter orodje prenese brezplačno na enote, službe in operativne sestave z omejitvijo, da teh sredstev prejemniki ne smejo odsvojiti, razen zaradi nadomeščanja z novimi sredstvi. Pomoč v zaščitni opremi in sredstvih ter orodju se lahko da neodplačno in s sklenitvijo ustrezne pogodbe, izjemoma tudi zaradi zagotavljanja pripravljenosti za izvajanje določenih nalog zaščite, reševanja in pomoči v skladu z merili, ki jih določi minister.

## XI. INŠPEKCIJA

### 103. člen (pristojnosti inšpekcije)

(1) Nadzorstvo nad izvajanjem tega zakona, zakona o varstvu pred požarom, zakona o varstvu pred utopitvami, zakona o gasilstvu ter drugih predpisov, ki urejajo varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami, opravlja Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(2) Inšpektorji pri opravljanju inšpekcije preverjajo zlasti:

- izvajanje ukrepov za preprečevanje in zmanjševanje posledic naravnih in drugih nesreč;
- stanje načrtov in drugih priprav za zaščito, reševanje in pomoč;
- izvajanje nalog opazovanja, obveščanja in alarmiranja;
- usposobljenost, opremljenost in pripravljenost štabov, enot in služb Civilne zaščite ter drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč;
- izvajanje usposabljanja za zaščito, reševanje in pomoč;
- opravljanje upravnih in strokovnih zadev na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(3) Glavni inšpektor lahko za uresničitev smotrov inšpekcije iz prejšnjega odstavka odredi tudi praktični preizkus ali vajo.

(4) Za odločanje o prekrških, določenih s tem zakonom in drugimi predpisi iz prvega odstavka tega člena, je pristojen Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami v skladu z zakonom o prekrških. ...

## UREDBA O ORGANIH V SESTAVI MINISTRSTEV

Neuradno prečiščeno besedilo

### 1. člen (predmet urejanja)

Ta uredba določa organe v sestavi ministrstev (v nadaljnjem besedilu: organ v sestavi), poimenovanje predstojnice oziroma predstojnika (v nadaljnjem besedilu: predstojnik), delovna področja organov v sestavi in merila, po katerih se določa, v katerih primerih ministrstvo izvaja za organ v sestavi naloge strokovne pomoči predstojniku na področju upravljanja s kadrovskimi, finančnimi, informacijskimi oziroma drugimi viri (v nadaljnjem besedilu: naloge strokovne pomoči pri upravljanju).

### 2. člen (vodenje organov v sestavi)

- (1) Organ v sestavi vodi direktor, če zakon ali ta uredba ne določa drugače.
- (2) Inšpektorat kot organ v sestavi vodi v skladu z zakonom, ki ureja inšpekcijsko nadzorstvo, glavni inšpektor.
- (3) Generalštab Slovenske vojske vodi v skladu z zakonom, ki ureja obrambo, načelnik.
- (4) Organ v sestavi, v katerem je sistemiziranih več kot 200 delovnih mest, vodi generalni direktor, razen v primerih iz drugega in tretjega odstavka tega člena.

### 3. člen (izvajanje nalog strokovne pomoči)

- (1) Ministrstvo izvaja vse naloge strokovne pomoči pri upravljanju za organ v sestavi, če je v organu v sestavi sistemiziranih manj kot 60 delovnih mest. V tem primeru se v aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest za organ v sestavi ne sistemizira posebnih delovnih mest za izvajanje nalog strokovne pomoči pri upravljanju.
- (2) Naloge strokovne pomoči lahko izvaja organ v sestavi samostojno, če je v organu sistemiziranih najmanj 60 delovnih mest.
- (3) Minister lahko način izvajanja nalog strokovne pomoči za organ v sestavi podrobneje uredi z internim aktom.

#### 4. člen

(Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve)

(1) V sestavi Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je:

– Inšpektorat Republike Slovenije za delo.

(2) Inšpektorat Republike Slovenije za delo opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov, drugih predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki urejajo delovna razmerja, plače in druge prejemke iz delovnega razmerja, zaposlovanje delavcev doma in v tujini, sodelovanje delavcev pri upravljanju, stavko ter varnost in zdravje pri delu, naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem Zakona o socialnem varstvu in predpisov, izdanih na njegovi podlagi, ter drugih predpisov, ki določajo javna pooblastila ali druge naloge izvajalcev socialno varstvene dejavnosti ter druge naloge socialne inšpekcije, naloge inšpekcijskega nadzora nad zakonitostjo dela izvajalcev postopkov za ugotavljanje in potrjevanje poklicnih kvalifikacij ter zakonitostjo in strokovnostjo dela komisij ter nadzorstvo nad izvajanjem zakonov in predpisov, ki to izrecno določajo.

#### 5. člen

(Ministrstvo za finance)

(1) V sestavi Ministrstva za finance so:

- Carinska uprava Republike Slovenije,
- Davčna uprava Republike Slovenije,
- Uprava Republike Slovenije za javna plačila,
- Urad Republike Slovenije za nadzor prirejanja iger na srečo,
- Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna,
- Urad Republike Slovenije za preprečevanje pranja denarja.

(2) Carinska uprava Republike Slovenije opravlja naloge izvajanja carinskih in trošarinskih predpisov ter odkrivanja in preprečevanja kaznivih ravnanj v zvezi s kršitvijo teh predpisov in drugih predpisov, za izvajanje katerih je pristojna carinska služba, opravlja naloge na področjih odmerjanja, obračunavanja in pobiranja carinskih dajatev, trošarin in drugih obveznih dajatev, opravlja carinski in trošarinski nadzor ter kontrolo in naloge carinskega inšpiciranja, opravlja kontrolo vnosa, iznosa in tranzita blaga, za katerega so prepisani posebni ukrepi, prepovedi in omejitve ter plačilnih sredstev ter izvaja ukrepe, predpisane z drugimi predpisi in mednarodnimi akti.

(3) Davčna uprava Republike Slovenije opravlja naloge na področjih odmerjanja, obračunavanja in pobiranja davčnih obveznosti, prispevkov in drugih obveznih dajatev, davčne kontrole, davčnega inšpiciranja, izterjave davčnih obveznosti, kazni in drugih obveznih dajatev oz. vodenja drugih davčnih postopkov, vodenja in vzdrževanja davčnega registra in davčnih evidenc, evidentiranja plačevanja davkov in drugih dajatev, napovedovanja, analiziranja in statistike davkov, organiziranja in vodenja davčnega informacijskega sistema, priprave in izvajanja programov izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev davčne uprave, izobraževanja davčnih zavezancev in promoviranja plačevanja davkov ter opravlja inšpekcijski nadzor nad poslovanjem rezidentov, razen nadzora nad poslovanjem pooblaščenih bank in hranilnic, in v delu, ki se nanaša na menjalniško poslovanje tudi drugih oseb, ki so pooblaščenice za opravljanje menjalniških poslov, ter nerezidentov, v skladu z zakoni, ki urejajo devizno poslovanje in zunanjetrgovinsko poslovanje, ter drugimi zakoni, ki določajo nadzor; vodi postopke za prekrške in izdaja odločbe o prekršku na prvi stopnji za prekrške, ki jih določa zakon, ki ureja devizno

poslovanje.

(4) Uprava Republike Slovenije za javna plačila opravlja naloge na področjih izvajanja plačil neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov, zbiranja informacij o plačilih iz proračuna in o prihodkih v proračun Republike Slovenije, zagotavljanja informacij, na podlagi katerih je omogočeno gospodarno ravnanje s sredstvi javnih financ ter upravljanje in nadzor nad javnofinančnimi prihodki, ter zagotavljanja tehnološke in izvedbene podpore zakladniškemu poslovanju na ravni države in občin.

(5) Urad Republike Slovenije za nadzor prirejanja iger na srečo opravlja nadzorne, strokovne, upravne in razvojne naloge na področju prirejanja iger na srečo, odloča v upravnem postopku pred izdajo odločbe vlade o dodelitvi koncesij ter opravlja druge naloge, povezane z dodelitvijo koncesij in sklenitvijo koncesijskih pogodb oziroma izdajo dovoljenj, nadziranjem in analiziranjem izvajanja področnih predpisov, ki urejajo igre na srečo, nadziranjem opravljanja dejavnosti iger na srečo ter spremljanjem zbiranjem in analiziranjem podatkov, prejetih od prirediteljev oziroma koncesionarjev.

(6) Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna opravlja naloge na področjih usmerjanja, koordinacije in kontrole delovanja sistema notranjega nadzora javnih financ v Republiki Sloveniji, neodvisnega nadzora nad izvajanjem in porabo evropskih skladov in nacionalnega sofinanciranja, inšpekcijskega nadzora državnega proračuna, usmerjanja in koordinacije zaščite finančnih interesov Evropske skupnosti in boja proti goljufijam.

(7) Urad Republike Slovenije za preprečevanje pranja denarja opravlja naloge na področjih preprečevanja in odkrivanja pranja denarja, odkrivanja korupcijskih in nekaterih drugih hudih kaznivih dejanj, nudenja mednarodne pravne pomoči v kazenskih zadevah na področjih pranja denarja in odvzema premoženjske koristi iz kaznivih dejanj ter nadzora nad zavezanci za izvajanje predpisov s področja preprečevanja pranja denarja.

## 6. člen

(Ministrstvo za gospodarstvo)

(1) V sestavi Ministrstva za gospodarstvo so:

- Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino,
- Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence,
- Urad Republike Slovenije za varstvo potrošnikov,
- Tržni inšpektorat Republike Slovenije,
- Inšpektorat Republike Slovenije za elektronske komunikacije, elektronsko podpisovanje in pošto,
- Inšpektorat Republike Slovenije za energetiko in rudarstvo.

(2) Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino opravlja upravne in strokovne naloge na področjih varstva industrijske lastnine in varstva avtorskih ter sorodnih pravic.

(3) Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence opravlja naloge nadzora nad izvajanjem zakona, ki ureja preprečevanje omejevanja konkurence, vodenja upravnih postopkov na podlagi predpisov s področij konkurenčnega prava, odločanja o skladnosti koncentracij s pravili konkurence, izrekanja prepovedi oziroma nalaganja pogojev za zagotovitev skladnosti, spremljanja in analiziranja razmer na trgu, pomembnih za razvijanje poštene in svobodne konkurence, dajanja mnenj Državnemu zboru in vladi o splošnih vprašanjih iz svoje pristojnosti.

(4) Urad Republike Slovenije za varstvo potrošnikov opravlja strokovne, upravne in razvojne naloge na področju varstva potrošnikov in naloge na področju izvajanja javnih služb, ki se nanašajo na vzgojo in izobraževanje ter obveščanje potrošnikov.

(5) Tržni inšpektorat Republike Slovenije opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov in drugih predpisov na področjih prometa blaga in storitev, varstva potrošnikov, trgovine, gostinstva, obrti, gradbenih proizvodov in varnosti proizvodov v pristojnosti ministrstva ter nadzorstvo nad izvajanjem zakonov in predpisov, ki to izrecno določajo.

(6) Inšpektorat Republike Slovenije za elektronske komunikacije, elektronsko podpisovanje in pošto opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov na področjih elektronskih komunikacij in pošte ter naloge inšpekcijskega nadzora v skladu z zakonom, ki ureja elektronsko poslovanje in elektronski podpis.

(7) Inšpektorat Republike Slovenije za energetiko in rudarstvo opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem predpisov in splošnih aktov, ki urejajo elektroenergetiko in termoenergetiko, nad premično tlačno opremo in opremo pod tlakom v prometu in v uporabi, ter naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem določil Zakona o rudarstvu in na njegovi podlagi izdanih predpisov, tehničnih predpisov in predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu ter drugih predpisov pri raziskovanju in izkoriščanju mineralnih surovin ter pri izvajanju drugih rudarskih del.

## 8. člen

(Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano)

(1) V sestavi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano so:

- Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja,
- Fitosanitarna uprava Republike Slovenije,
- Veterinarska uprava Republike Slovenije,
- Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo in hrano.

(2) Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja opravlja upravne, strokovne in razvojne naloge, ki se nanašajo na izvajanje ukrepov na področjih kmetijstva, gozdarstva, živilstva in ribištva skladno s skupno kmetijsko in ribiško politiko Evropske unije ter na druge naloge za izvajanje ukrepov kmetijske politike ter promocije.

(3) Fitosanitarna uprava Republike Slovenije opravlja upravne, strokovne in razvojne naloge na področjih varstva rastlin, rastlinskih proizvodov in nadzorovanih predmetov pred škodljivimi organizmi, varstva in registracije sort rastlin, pridelave, dodelave in trženja semenskega materiala kmetijskih rastlin, registracije, prometa in uporabe fitofarmaceutskih sredstev, tehničnih zahtev za naprave za nanašanje fitofarmaceutskih sredstev, kakovosti mineralnih gnojil, strokovnega usposabljanja zavezancev in obveščanja prebivalstva ter varstva okolja in izpolnjevanja mednarodnih obveznosti na teh področjih; opravlja tudi naloge nadzora in ukrepe, določene s predpisi na posameznih področjih.

(4) Veterinarska uprava Republike Slovenije opravlja upravne, strokovne, razvojne in naloge inšpekcijskega nadzora na področjih zdravstvenega varstva živali, varstva pred živalskimi kužnimi boleznimi, varstva prebivalstva pred zoonozami, zdravstvene ustreznosti surovin, živil in odpadkov živalskega izvora ter krme in vode za napajanje živali, zaščite živali pred mučenjem, z



veterinarsko stroko povezanega nadzora nad prometom z zdravili za uporabo v veterinarski medicini in določanja doktrinarnih rešitev na ravni varne uporabe zdravil v veterinarski medicini, preventive pri razmnoževanju živali, veterinarskega izobraževanja in obveščanja prebivalstva ter varstva okolja in izpolnjevanja mednarodnih obveznosti na teh področjih.

(5) Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo in hrano opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem predpisov s področij kmetijstva, razvoja podeželja, ukrepov kmetijske politike, kakovosti kmetijskih pridelkov in živil, krme, zootehnike, gensko spremenjenih organizmov, varstva rastlin, mineralnih gnojil, semenskega materiala kmetijskih rastlin, vina in drugih proizvodov iz grozdja in vin, gozdarstva, lovstva in ribištva, primarne proizvodnje in pridelave živil oziroma hrane ter dobre kmetijske prakse, lahko pa opravlja tudi kontrolo v postopkih izvajanja ukrepov iz pristojnosti Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja.

#### 9. člen (Ministrstvo za kulturo)

(1) V sestavi Ministrstva za kulturo sta:

- Arhiv Republike Slovenije,
- Inšpektorat Republike Slovenije za kulturo in medije.

(2) Arhiv Republike Slovenije opravlja upravne in strokovne naloge na področjih varstva dokumentarnega in arhivskega gradiva, ki nastaja pri državnih organih in drugih zakonsko določenih osebah, ter upravne in strokovne naloge skupnega pomena varstva arhivskega gradiva v državi.

(3) Inšpektorat Republike Slovenije za kulturo in medije opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov, ki urejajo varstvo kulturne dediščine, medije in knjižnice ter uresničevanje javnega interesa na področju kulture.

#### 10. člen (Ministrstvo za notranje zadeve)

(1) V sestavi Ministrstva za notranje zadeve sta:

- Policija,
- Inšpektorat Republike Slovenije za notranje zadeve.

(2) Policija opravlja naloge na področjih varovanja življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi, preprečevanja, odkrivanja in preiskovanja kaznivih dejanj in prekrškov, odkrivanja in prijemanja storilcev kaznivih dejanj in prekrškov, drugih iskanih oseb ter njihovega izročanja pristojnim organom, zbiranja dokazov in raziskovanja okoliščin, ki so pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov, vzdrževanja javnega reda, nadzora in urejanja prometa na javnih cestah in nekategoriziranih cestah, ki so dane v uporabo za javni promet, varovanja državne meje in opravljanja mejne kontrole, tujcev, varovanja določenih oseb, organov, objektov in okolišev; varovanja določenih delovnih mest in tajnosti podatkov državnih organov.

(3) Inšpektorat Republike Slovenije za notranje zadeve opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem predpisov na področju zasebnega varstva in detektivske dejavnosti ter področju

upravnih notranjih zadev. Če zakon tako določa, opravlja Inšpektorat Republike Slovenije za notranje zadeve na področju upravnih notranjih zadev, naloge prekrškovnega organa.

#### 11. člen (Ministrstvo za obrambo)

(1) V sestavi Ministrstva za obrambo so:

- Generalštab Slovenske vojske,
- Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje,
- Inšpektorat Republike Slovenije za obrambo,
- Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(2) Generalštab Slovenske vojske opravlja vojaške strokovne naloge na področjih razvoja, načrtovanja, organizacije, usposabljanja in delovanja Slovenske vojske.

(3) Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje opravlja upravne in strokovne naloge zaščite, reševanja in pomoči ter druge naloge varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

(4) Inšpektorat Republike Slovenije za obrambo opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem predpisov na obrambnem področju in nad izvajanjem zakona o tajnih podatkih ter predpisov, sprejetih na njegovi podlagi, v delu, ki se nanašajo na obrambno področje.

(5) Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem predpisov, ki urejajo sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, področje varstva pred požarom, varstva pred utopitvami ter zaščito in reševanje.

#### 12. člen (Ministrstvo za okolje in prostor)

(1) V sestavi Ministrstva za okolje, prostor in energijo so:

- Agencija Republike Slovenije za okolje,
- Geodetska uprava Republike Slovenije,
- Uprava Republike Slovenije za jedrsko varnost,
- Inšpektorat Republike Slovenije za okolje in prostor.

(2) Agencija Republike Slovenije za okolje opravlja upravne in strokovne naloge na področjih celovitega varstva okolja in naravnih dobrin, varstva voda, zraka in tal, presoje vplivov na okolje, javnih služb varstva okolja in naravnih dobrin, varstva pred hrupom in drugimi tveganji za okolje, ohranjanja narave, gospodarjenja z vodami in vodnogospodarskimi objekti in napravami, monitoringov in drugega evidentiranja meteoroloških, hidroloških, agroloških in ekoloških razmer, meteoroloških, hidroloških in ekoloških analiz in ekspertiz, napovedovanja meteoroloških in hidroloških procesov ter opozarjanja na izredne pojave, letalske meteorologije, monitoringa in drugega evidentiranja geoloških, seizmoloških in drugih geofizikalnih pojavov, njihovih rajonizacij in kategorizacij, potresnega varstva objektov in naprav, varstva, zaščite in zgodnjega opozarjanja pred potresnimi pojavi, ravnanja z odpadki, razen radioaktivnih, odprave posledic naravnih in drugih nesreč, izpolnjevanja mednarodnih obveznosti s teh področij in mednarodne izmenjave podatkov.

(4) Geodetska uprava Republike Slovenije opravlja strokovne in upravne naloge vzpostavitve, vodenja in vzdrževanja zbirke podatkov na področju osnovnega geodetskega sistema, evidentiranja nepremičnin, množičnega vrednotenja nepremičnin, državne meje, prostorskih enot in hišnih števil, topografskega in kartografskega sistema ter koordinira povezljivost zbirke podatkov o prostoru in nepremičninah.

(5) Uprava Republike Slovenije za jedrsko varnost opravlja specializirane strokovne in razvojne upravne naloge ter naloge inšpekcijskega nadzora na področjih sevalne in jedrske varnosti, izvajanja sevalnih dejavnosti in uporabe virov sevanja, z izjemo v zdravstvu ali veterinarstvu, varstva okolja pred ionizirajočimi sevanji, fizičnega varovanja jedrskih snovi in objektov, neširjenja jedrskega orožja in varovanja jedrskega blaga, spremljanja stanja radioaktivnosti okolja in odgovornosti za jedrsko škodo.

(6) Inšpektorat Republike Slovenije za okolje in prostor opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvrševanjem predpisov in splošnih aktov, ki urejajo varstvo okolja in narave ter ekološki nadzor na državni meji, vodni režim, urejanje voda in gospodarjenje z njimi, racionalno porabo energije, urejanje prostora in naselij, graditev objektov in izvedbo gradbenih konstrukcij, izpolnjevanje bistvenih zahtev za objekte, stanovanjske zadeve in geodetske dejavnosti.

### 13. člen (Ministrstvo za pravosodje)

(1) V sestavi Ministrstva za pravosodje sta:

- Uprava Republike Slovenije za izvrševanje kazenskih sankcij,
- Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo osebnih podatkov.

(2) Uprava Republike Slovenije za izvrševanje kazenskih sankcij opravlja upravne in strokovne naloge na področju izvrševanja kazenskih sankcij ter varnostnih ukrepov.

(3) Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo osebnih podatkov opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem določb zakona, ki ureja varstvo osebnih podatkov, in zagotavlja enotno uresničevanje ukrepov na področju varstva osebnih podatkov.

### 14. člen (Ministrstvo za promet)

(1) V sestavi Ministrstva za promet so:

- Direkcija Republike Slovenije za ceste,
- Direkcija Republike Slovenije za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo,
- Uprava Republike Slovenije za pomorstvo,
- Prometni inšpektorat Republike Slovenije.

(2) Direkcija Republike Slovenije za ceste opravlja strokovno tehnične, upravne, organizacijske in razvojne naloge na področjih graditve, vzdrževanja in varstva državnih cest, ter varstva prometa na njih, nadzora nad njihovim stanjem, upravne naloge na področju pobiranja povračil za uporabo cest, vodenje evidence o državnih cestah, druge naloge, določene z zakonom in podzakonskimi predpisi, ki urejajo javne ceste, naloge v zvezi s prevozi v tovornem in potniškem cestnem prometu in homologacijo vozil ter naloge preventive in vzgoje v cestnem prometu.

(3) Direkcija Republike Slovenije za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo pripravlja, organizira in vodi investicije v vseh fazah investicijskega procesa, organizira in izvaja revizijo projektne dokumentacije, sklepa in nadzira izvajanje pogodb o opravljanju gospodarskih javnih služb s področja železniškega prometa, pogodb o gospodarjenju z javno železniško infrastrukturo in pogodb o upravljanju železniških postajnih poslopij ter nadzira izvajanje drugih nalog upravljavca.

(4) Uprava Republike Slovenije za pomorstvo opravlja upravne in strokovne naloge na področjih pomorstva in pristaniške infrastrukture, nadzora nad izvajanjem reda v pristaniščih, preostalih delih teritorialnega morja in notranjih morskih voda, varnostjo plovbe, opravljanjem pomorskega prometa in vzdrževanjem objektov za varnost plovbe in plovnih poti ter opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov na področju pomorskega prometa in pristaniške infrastrukture ter inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov, ki urejajo plovno po celinskih vodah.

(5) Prometni inšpektorat Republike Slovenije opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem predpisov na področjih železniškega prometa, cestnega prometa in prometne infrastrukture za te vrste prometa ter na področju žičniških naprav in varnosti na smučiščih.

(6) Ne glede na določbe prvega in drugega odstavka 3. člena te uredbe izvaja Uprava Republike Slovenije za pomorstvo in Direkcija Republike Slovenije za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo naloge strokovne pomoči samostojno, če tako določa akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest.

#### 15. člen

(Ministrstvo za šolstvo in šport)

(1) V sestavi Ministrstva za šolstvo in šport so:

- Urad Republike Slovenije za mladino,
- Inšpektorat Republike Slovenije za šolstvo in šport.

(2) Urad Republike Slovenije za mladino opravlja naloge, ki se nanašajo na načrtovanje in izvajanje ukrepov s področja mladinske politike, na izvajanje socialne politike otrok in mladine, vzgoje in neformalnega izobraževanja, prostočasnih dejavnosti, kulture, javnega obveščanja in mednarodnega sodelovanja na teh področjih.

(3) Inšpektorat Republike Slovenije za šolstvo in šport opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov, drugih predpisov in aktov, ki urejajo organizacijo, namensko porabo javnih sredstev in opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, ki jo opravljajo vrtci, osnovne šole, glasbene šole, nižje in srednje poklicne šole, srednje tehniške in strokovne šole, gimnazije, višje strokovne šole, zavodi za izobraževanje in usposabljanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, organizacije za izobraževanje odraslih in zasebniki, ki izobražujejo po javno veljavnih programih, domove za učence, dijaške in študentske domove ter postopke in roke za prijavo na razpis in izvedbo vpisa v visokem šolstvu.

#### 15.a člen

(Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo)

(1) V sestavi Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo sta:

- Urad Republike Slovenije za meroslovje,

– Urad Republike Slovenije za visoko šolstvo.

(2) Urad Republike Slovenije za meroslovje opravlja strokovne, upravne in inšpekcijske naloge na področju urejanja nacionalnega meroslovnega sistema, vključno s sistemom na področju izdelkov iz plemenitih kovin ter naloge, povezane s priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost.

(3) Urad Republike Slovenije za visoko šolstvo opravlja upravne, strokovne in organizacijske naloge za Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo, akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, evalvacijo kakovosti visokega šolstva in višjega strokovnega izobraževanja, sodeluje pri načrtovanju nacionalne visokošolske politike, sodeluje z visokošolskimi zavodi pri organizaciji usposabljanja zunanjih evalvacijskih komisij in samoevalvacijskih skupin visokošolskih zavodov ter pripravlja strokovne podlage za odločanje o drugih zadevah iz pristojnosti Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo.

## 16. člen (Ministrstvo za zdravje)

(1) V sestavi Ministrstva za zdravje so:

- Uprava Republike Slovenije za varstvo pred sevanji,
- Urad Republike Slovenije za kemikalije,
- Zdravstveni inšpektorat Republike Slovenije.

(2) Uprava Republike Slovenije za varstvo pred sevanji opravlja strokovne, upravne, nadzorne in razvojne naloge ter naloge inšpekcijskega nadzora na področjih izvajanja dejavnosti in uporabe virov ionizirajočih sevanj v zdravstvu in veterinarstvu, varovanja zdravja ljudi pred škodljivimi vplivi ionizirajočih sevanj, sistematičnega pregledovanja delovnega in bivalnega okolja zaradi izpostavljenosti ljudi naravnim virom ionizirajočih sevanj, izvajanja monitoringa radioaktivne kontaminacije živil in pitne vode, omejevanja, zmanjševanja in preprečevanja zdravju škodljivih vplivov neionizirajočih sevanj ter presojanja ustreznosti in pooblaščenja izvedencev varstva pred sevanji.

(3) Urad Republike Slovenije za kemikalije opravlja strokovne in upravne naloge ter naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem predpisov, ki urejajo varovanje zdravja ljudi in okolja pred škodljivimi vplivi in učinki kemikalij, proizvodnjo, promet in uporabo kemikalij na podlagi mednarodnih sporazumov in konvencij, dobro laboratorijsko prakso na podlagi OECD načel, ter strokovne in upravne naloge na področju kozmetičnih proizvodov.

(4) Zdravstveni inšpektorat Republike Slovenije opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov in drugih predpisov na področjih nalezljivih bolezni, zdravstvene ustreznosti oziroma varnosti živil oziroma hrane, pitne vode, mineralnih voda, izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili, omejevanja porabe alkohola, kozmetičnih proizvodov, igrač, tobaka, tobačnih proizvodov, kopalnih voda, minimalnih sanitarno-zdravstvenih pogojev v javnih zdravstvenih zavodih, pri pravnih in fizičnih osebah, ki opravljajo zdravstveno dejavnost, v dejavnostih na področjih otroškega varstva, vzgoje, izobraževanja, gostinstva, turizma, higienske nege, sociale, zdravstveno higienskega stanja začasnih bivališč ob naravnih nesrečah in evakuacijah, splošne varnosti proizvodov v pristojnosti ministrstva razen kemikalij, zdravil, medicinskih pripomočkov in virov sevanj ter drugih predpisov z delovnega področja ministrstva.

18. člen  
(koordinacija na področju varnosti hrane oziroma živil)

Vlada s posebno uredbo uredi vsebino in način koordinacije delovanja ministrstev in njihovih organov v sestavi na področju varnosti hrane oziroma živil pri vključevanju v proces analize tveganja ter podrobnejšo delitev nalog na tem področju.

19. člen  
(prenehanje delovanja)

(1) Najkasneje s 1.1.2004 prenehajo delovati:

- Urad Republike Slovenije za varnost in zdravje kot organ v sestavi Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve; naloge prevzame Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve,
- Direkcija Republike Slovenije za poslovno in informacijsko središče kot organ v sestavi Ministrstva za informacijsko družbo; naloge prevzame Ministrstvo za informacijsko družbo,
- Urad Republike Slovenije za priznavanje označb kmetijskih pridelkov oziroma živil kot organ v sestavi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano; naloge prevzame Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano,
- Inšpektorat Republike Slovenije za kontrolo kakovosti kmetijskih pridelkov in živil kot organ v sestavi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano; naloge prevzame Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo in hrano,
- Uprava Republike Slovenije za varstvo kulturne dediščine kot organ v sestavi Ministrstva za kulturo; naloge prevzame Ministrstvo za kulturo,
- Uprava Republike Slovenije za rudarstvo kot organ v sestavi Ministrstva za okolje, prostor in energijo; naloge prevzame Ministrstvo za okolje, prostor in energijo,
- Urad Republike Slovenije za prostorsko planiranje kot organ v sestavi Ministrstva za okolje, prostor in energijo; naloge prevzame Ministrstvo za okolje, prostor in energijo,
- Urad Republike Slovenije za šolstvo kot organ v sestavi Ministrstva za šolstvo, znanost in šport; naloge prevzame Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport,
- Urad Slovenske nacionalne komisije za UNESCO kot organ v sestavi Ministrstva za šolstvo, znanost in šport; naloge prevzame Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport,
- Urad Republike Slovenije za sodelovanje s Svetovno zdravstveno organizacijo kot organ v sestavi Ministrstva za zdravje; naloge prevzame Ministrstvo za zdravje,

(2) S 1.1.2004 nadaljujejo z delovanjem:

- Agencija Republike Slovenije za učinkovito rabo energije kot Agencija Republike Slovenije za učinkovito rabo in obnovljive vire energije,
- Inšpektorat Republike Slovenije za področje kulturne dediščine kot Inšpektorat Republike Slovenije za kulturo in medije,
- Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo, lovstvo in ribištvo kot Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo in hrano,
- Inšpektorat Republike Slovenije za okolje in prostor kot Inšpektorat Republike Slovenije za okolje, prostor in energijo,
- Uprava Republike Slovenije za varstvo rastlin in semenarstvo kot Fitosanitarna uprava Republike Slovenije,
- Urad Republike Slovenije za zdravila kot Agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke.

(3) Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna kot organ v sestavi Ministrstva za finance in Inšpektorat Republike Slovenije za notranje zadeve kot organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve začneta delovati s 1.1.2004.

(4) Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj deluje kot organ v sestavi Ministrstva za gospodarstvo do konstituiranja javne agencije v skladu z zakonom, ki ureja spodbujanje skladnega regionalnega razvoja.

(5) Ministrstva oziroma organi v sestavi, določeni v prvem odstavku tega člena, s prevzemom nalog prevzamejo od organov in organizacij v sestavi, ki prenehajo delovati, tudi delavce ter pravice proračunske uporabe, obveznosti, dokumentacijo, prostore, opremo in inventar, ki se uporabljajo za izvajanje prevzetih nalog.

(6) V primerih prevzema nalog iz prvega odstavka 3. člena te uredbe z organa v sestavi na ministrstvo prevzame ministrstvo tudi delavce, ki opravljajo te naloge.

(7) S prenosom nalog na področju registracije zdravil, ki se uporabljajo v veterinarski medicini, z Veterinarske uprave Republike Slovenije na Agencijo Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke, se prenese tudi ustrezno število delavcev, ki opravljajo te naloge. S prevzemom delavcev se uskladi kadrovska načrta obeh organov.

(8) Ministrstva in organi v sestavi uskladijo akte o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest s to uredbo najkasneje do izteka rokov iz prvega in tretjega odstavka tega člena.

(9) Za nove organe v sestavi pripravi akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ministrstvo, v katerega sestavi bo deloval organ.

#### 20. člen (razveljavitvena določba)

Z dnem uveljavitve te uredbe prenehata veljati Sklep o ustanovitvi, nalogah in organizaciji Uprave Republike Slovenije za varstvo pred sevanji (Uradni list RS, št. 22/03) in Uredba o ustanovitvi Inšpektorata za telekomunikacije, elektronsko podpisovanje in pošto (Uradni list RS, št.49/03).

#### 21. člen (začetek veljavnosti)

Ta uredba začne veljati petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 45/04)** vsebuje naslednjo končno določbo:

#### »3. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 138/04)** vsebuje naslednjo prehodno in končno določbo:

»8. člen

(1) Organi v sestavi ministrstev, ki se reorganizirajo s to uredbo, nadaljujejo z delom v okviru dosedanjih delovnih področij do uskladitve aktov o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest in dejanskega prevzema nalog, javnih uslužbencev, prostorov, opreme, dokumentacije in pravic proračunske uporabe.

(2) Pristojnosti Agencije Republike Slovenije za učinkovito rabo in obnovljive vire energije se prenesejo na Ministrstvo za okolje in prostor, ki prevzame tudi javne uslužbence, prostore, opremo, dokumentacijo in pravice proračunske uporabe.

(3) Prevzem iz prejšnjih dveh odstavkov mora biti opravljen najkasneje do 1. aprila 2005.

(4) Urad Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu nadaljuje z delom kot vladna služba.

9. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 52/05)** vsebuje naslednjo prehodno in končno določbo:

»3. člen

Akti o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest pristojnih ministrstev se s to uredbo uskladijo najkasneje do 1. junija 2005.

4. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 82/05)** vsebuje naslednji prehodni in končno določbo:

»3. člen

(1) 1. člen te uredbe se začne uporabljati z dejanskim prevzemom nalog in uslužbencev Agencije Republike Slovenije za gospodarsko promocijo in tuje investicije s strani Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

(2) Prevzem iz prejšnjega odstavka mora biti opravljen najkasneje do 1. januarja 2006.



#### 4. člen

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Inšpektorata za notranje zadeve se s to uredbo uskladi najkasneje v dveh mesecih od uveljavitve.

#### 5. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 17/06)** vsebuje naslednji prehodni in končno določbo:

#### »2. člen

- (1) Ministrstvo za promet prevzame naloge, uslužbenke, pravice proračunske uporabe, prostore, opremo in dokumentacijo Uprave Republike Slovenije za civilno letalstvo.
- (2) Prevzem iz prejšnjega odstavka mora biti opravljen najkasneje petnajst dni po začetku veljavnosti sprememb in dopolnitev akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za promet.

#### 3. člen

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za promet se s to uredbo uskladi najkasneje v enem mesecu od njene uveljavitve.

#### 4. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 76/06)** vsebuje naslednji prehodni in končno določbo:

#### »PREHODNI IN KONČNA DOLOČBA

#### 2. člen

- (1) Davčna uprava Republike Slovenije prevzame naloge, dokumentacijo in javne uslužbenke Deviznega inšpektorata Republike Slovenije, razen dveh javnih uslužbencev, ki ju prevzame Urad Republike Slovenije za nadzor prirejanja iger na srečo.
- (2) Prevzem iz prejšnjega odstavka mora biti opravljen najkasneje do 31. avgusta 2006.

#### 3. člen

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Davčne uprave Republike Slovenije in Urada Republike Slovenije za nadzor prirejanja iger na srečo se s to uredbo uskladi najkasneje v petnajstih dneh od njene uveljavitve.

#### 4. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 132/06)** vsebuje naslednji prehodni in končno določbo:

»PREHODNI IN KONČNA DOLOČBA

5. člen

Akti o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Ministrstva za zdravje in Ministrstva za promet se s to uredbo uskladijo najpozneje v enem mesecu od njene uveljavitve.

6. člen

Določba prvega odstavka 2. člena in določba 4. člena te uredbe se uporabljata od 1.1.2007.

7. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«.

**Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 41/07)** vsebuje naslednjo prehodno in končno določbo:

»2. člen

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za promet in Direkcije Republike Slovenije za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo se s to uredbo uskladi najkasneje v enem mesecu od njene uveljavitve.

3. člen

Ta uredba začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.«

# **UREDBA O NOTRANJI ORGANIZACIJI, SISTEMIZACIJI, DELOVNIH MESTIH IN NAZIVIH V ORGANIH JAVNE UPRAVE IN V PRAVOSODNIH ORGANIH<sup>25</sup>**

- izvleček -

Neuradno prečiščeno besedilo

## **I. UVODNI DOLOČBI**

### **1. člen (predmet urejanja)**

(1) Ta uredba ureja:

- postopek sprejemanja in spreminjanja akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ministrstev in organov v njihovi sestavi, vladnih služb in upravnih enot (v nadaljevanju: organi državne uprave),
- skupna merila za notranjo organizacijo v organih državne uprave,
- vsebino akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v organih državne uprave in v upravah lokalnih skupnosti,
- razvrstitev uradniških delovnih mest ter pogoje za uradniška delovna mesta v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti (v nadaljevanju: organi javne uprave) in v pravosodnih organih,
- uradniške nazive in delovne izkušnje, potrebne za pridobitev naziva, v organih javne uprave in v pravosodnih organih,
- položaje v organih javne uprave, pogoje za položaje in nazive, v katerih se opravljajo naloge na položaju,
- razvrstitev strokovno tehničnih delovnih mest v državnih organih in v organih lokalnih skupnosti.

(2) Ta uredba ne velja za formacije Slovenske vojske in druga vprašanja organiziranosti vojske, razen za tista, ki so izrecno urejena s to uredbo.

### **2. člen (akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest)**

(1) Določbe te uredbe o aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (v nadaljevanju: sistemizacija) se uporabljajo tudi za njegove spremembe in dopolnitve, če ta uredba ne določa drugače.

(2) Sistemizacija mora biti v skladu z zakonom, s to uredbo in drugimi predpisi.

(3) Sistemizacija mora biti v skladu z obsegom sredstev, ki so v finančnem načrtu predvidena za plače in druge osebne prejemke, ki jih plačuje delodajalec.

---

<sup>25</sup> Uradni list RS, št. 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, (58/04 - popr.), 138/04, 35/05, 60/05, 72/05, 112/05, 49/06, 140/06, 9/07.

(4) Za skladnost sistemizacije z akti iz tega člena odgovarja predstojnik.

### **III. NOTRANJA ORGANIZACIJA ORGANOV DRŽAVNE UPRAVE**

#### **III. A) Splošne določbe o notranji organizaciji**

##### **7. člen**

(načela za določanje notranje organizacije organov državne uprave)

Notranja organizacija organov državne uprave mora biti prilagojena poslanstvu in nalogam organa ter poslovnim procesom, ki potekajo v organu. Zagotavljati mora:

- strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog,
- učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog,
- usmerjenost organa k uporabnikom njegovih storitev in
- učinkovito sodelovanje z drugimi organi in institucijami.

##### **8. člen**

(vsebina notranje organizacije organov državne uprave)

Z notranjo organizacijo organov državne uprave se določijo:

- notranje organizacijske enote, njihova delovna področja in njihova medsebojna razmerja,
- način vodenja notranjih organizacijskih enot,
- naloge, pooblastila in odgovornost vodij notranjih organizacijskih enot in
- način sodelovanja z drugimi organi in institucijami.

##### **8.a člen**

V skladu z dogovorom predstojnikov lahko en organ državne uprave opravlja finančne, kadrovske in druge spremljajoče naloge za drug organ državne uprave.

##### **9. člen**

(vrste notranjih organizacijskih enot)

(1) Notranje organizacijske enote v organih državne uprave so:

- kabinet,
- direktorat,
- sekretariat,
- urad,
- sektor,
- inšpekcija,
- oddelek,
- center,
- služba,
- glavna pisarna,
- območna enota,
- izpostava,
- referat,

- krajevni urad,
- diplomatsko predstavništvo in
- konzulat.

(2) Območni enoti ter izpostavi se lahko v skladu z zakonom ali s to uredbo določi tudi drugačno poimenovanje.

### **III. B) Notranja organizacija ministrstva**

#### **10. člen (kabinet)**

(1) Kabinet se oblikuje za opravljanje strokovnih, svetovalnih, organizacijskih, koordinativnih in administrativno-tehničnih nalog, vezanih na funkcije predsednika vlade, ministrov in generalnega sekretarja vlade.

(2) V kabinetu se lahko sistemizirajo tako delovna mesta, na katerih se lahko sklene delovno razmerje za določen, kot tudi delovna mesta, na katerih se lahko sklene delovno razmerje za nedoločen čas.

(3) Za delo kabineta je vodja kabineta odgovoren funkcionarju, za katerega opravlja kabinet naloge iz prvega odstavka tega člena.

#### **11. člen (določitev števila delovnih mest v kabinetih za čas trajanja funkcije vlade)**

(1) Število delovnih mest za določen čas v posameznih kabinetih se določi s posebnim sklepom vlade v skladu s to uredbo.

(2) Pri določitvi števila delovnih mest v posameznem kabinetu se upošteva skupno število zaposlenih v ministrstvu.

#### **12. člen (direktorat)**

Direktorat se oblikuje za izvajanje upravnih nalog na zaokroženem delovnem področju v ministrstvu.

#### **13. člen (področja, za katera se ustanovijo direktorati)**

V ministrstvih se ustanovijo naslednji direktorati:

- v Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve:

Direktorat za delovna razmerja in pravice iz dela

Direktorat za trg dela in zaposlovanje

Direktorat za socialne zadeve

Direktorat za družino

Direktorat za invalide

- v Ministrstvu za finance:

Direktorat za finančni sistem

Direktorat za zakladništvo

Direktorat za sistem davčnih, carinskih in drugih javnih prihodkov  
Direktorat za proračun  
Direktorat za javno premoženje  
Direktorat za javno računovodstvo

- v Ministrstvu za gospodarstvo:  
Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost  
Direktorat za ekonomske odnose s tujino  
Direktorat za notranji trg  
Direktorat za turizem  
Direktorat za energijo  
Direktorat za elektronske komunikacije

- v Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano:  
Direktorat za kmetijstvo  
Direktorat za varno hrano  
Direktorat za gozdarstvo, lovstvo in ribištvo

- v Ministrstvu za kulturo:  
Direktorat za kulturno dediščino  
Direktorat za umetnost  
Direktorat za medije

- v Ministrstvu za notranje zadeve:  
Direktorat za policijo in druge varnostne naloge  
Direktorat za upravne notranje zadeve

- v Ministrstvu za obrambo:  
Direktorat za logistiko  
Direktorat za obrambne zadeve  
Direktorat za obrambno politiko

- v Ministrstvu za okolje prostor:  
Direktorat za okolje  
Direktorat za prostor  
Direktorat za evropske zadeve in investicije

- v Ministrstvu za pravosodje:  
Direktorat za pravosodno upravo  
Direktorat za zakonodajo s področja pravosodja  
Direktorat za mednarodno sodelovanje in mednarodno pravno pomoč

- v Ministrstvu za promet:  
Direktorat za ceste  
Direktorat za civilno letalstvo  
Direktorat za pomorstvo  
Direktorat za železnice in žičnice  
Direktorat za promet  
Direktorat za mednarodne zadeve

- v Ministrstvu za šolstvo in šport:  
Direktorat za vrtce in osnovno šolstvo  
Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih  
Direktorat za šport

- v Ministrstvu za zdravje:  
Direktorat za javno zdravje  
Direktorat za zdravstveno varstvo  
Direktorat za zdravstveno ekonomiko

- v Ministrstvu za zunanje zadeve:  
Direktorat za evropske zadeve in politično bilateralo  
Direktorat za načrtovanje politik in politično multilateralo  
Direktorat za mednarodno pravo in zaščito interesov

- v Ministrstvu za javno upravo:  
Direktorat za organizacijo in kadre  
Direktorat za plače v javnem sektorju  
Direktorat za e – upravo in upravne procese  
Direktorat za investicije, nepremičnine in skupne službe državne uprave

- v Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo:  
Direktorat za znanost in visoko šolstvo  
Direktorat za informacijsko družbo  
Direktorat za tehnologijo

#### 14. člen

(notranja organizacija direktorata - urad, sektor, oddelek in referat)

(1) V direktoratu se lahko za izvajanje nalog na delu delovnega področja oziroma za izvajanje posameznih funkcij oblikuje sektor, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest.

(2) V sektorju se lahko za izvajanje nalog na ožjem delu delovnega področja oziroma posameznih funkcij oblikuje oddelek, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest, v sektorju pa najmanj 10 delovnih mest.

(3) V oddelku, v katerem je sistemizirano najmanj 20 delovnih mest, se lahko oblikuje referat, če je za delovno področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest.

(4) V direktoratu, ki ima več kot 80 sistemiziranih delovnih mest, se lahko oblikuje urad, če je za področje sistemizirano najmanj 30 delovnih mest.

(5) Ne glede na določbe prejšnjega člena se v Ministrstvu za obrambo za področje obveščevalnih in protiobveščevalnih ter varnostnih nalog organizira Obveščevalno varnostna služba v statusu direktorata. Če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest, se v Obveščevalno varnostni službi za opravljanje spremljajočih dejavnosti oblikujejo oddelki in centri, vezani neposredno na vodjo Obveščevalno varnostne službe. V direktoratu za obrambne zadeve se za področje kriznega upravljanja organizira Nacionalni center za krizno upravljanje v statusu sektorja, v direktoratu za obrambno politiko pa se za področje vodenja centralnega registra in centralnega arhiva tajnih dokumentov NATO in EU v Sloveniji ter podregistra in arhiva tajnih

dokumentov NATO in EU v Ministrstvu za obrambo organizira Centralni register NATO/EU v statusu sektorja.

#### 15. člen (sekretariat)

- (1) Sekretariat se oblikuje v ministrstvu za opravljanje spremljajočih, metodoloških, strokovno tehničnih in drugih podobnih nalog.
- (2) Sekretariat opravlja naloge iz prejšnjega odstavka na področju organizacije ministrstva, stikov z javnostmi, protokolarnih zadev, finančnega in materialnega poslovanja, strateškega načrtovanja in programiranja dela, upravljanja s kadrovskimi viri, upravljanja odnosov z uporabniki, poslovanja z dokumentarnim gradivom, upravljanja kakovosti, informatike in pravnih zadev.
- (3) Če se naloge na področju stikov z javnostmi in protokolarnih zadev ne opravljajo v sekretariatu, se njihovo opravljanje organizira v posebni službi, ki je neposredno odgovorna ministru, v primeru majhnega obsega nalog (manj kot trije zaposleni) pa v kabinetu.
- (4) Sekretariat oziroma služba iz tretjega odstavka tega člena lahko v skladu z zakonom opravlja naloge iz tega člena tudi za organ v sestavi ministrstva.
- (5) Ne glede na določbe tega člena se podporne službe za potrebe Ministrstva za obrambo s področja strateškega načrtovanja in programiranja dela opravljajo v Direktoratu za obrambno politiko ter s področja informatike v Direktoratu za obrambne zadeve.

#### 16. člen (organiziranje koordinacije evropskih zadev)

- (1) Ministrstvo mora organizirati izvajanje nalog koordinacije evropskih zadev. Koordinativne naloge na področju evropskih zadev se opravljajo v direktoratu, katerega delovno področje je najbolj povezano z evropskimi zadevami, v sekretariatu ali v kabinetu ministra, v primeru večjega obsega nalog (več kot trije zaposleni) pa lahko tudi v posebni službi, ki je neposredno odgovorna ministru.
- (2) Organizacijska enota iz prejšnjega odstavka lahko navedene naloge v skladu z zakonom opravlja tudi za organ v sestavi ministrstva.
- (3) Če se naloge koordinacije evropskih zadev opravljajo v kabinetu, tega dela ne more opravljati javni uslužbenec, ki je sklenil delovno razmerje za čas trajanja funkcije ministra.
- (4) V primeru, da se naloge koordinacije opravljajo v samostojni službi, ki je neposredno odgovorna ministru, se lahko v tej službi opravljajo tudi naloge glavne pisarne, vezane na koordinacijo evropskih zadev.

#### 17. člen (notranja organizacija sekretariata - službe, centri in glavna pisarna)

- (1) V sekretariatu se za opravljanje posameznih vrst strokovno-tehničnih, organizacijskih in drugih spremljajočih nalog ne glede na število sistemiziranih delovnih mest lahko oblikuje služba ali center (npr. služba za organizacijo, kadre in kakovost; finančna služba; pravna služba; služba za informatiko).



(2) V službi ali centru se lahko oblikujejo oddelki, če je za področje oziroma za določeno vrsto spremljajočih nalog sistemizirano najmanj 5 delovnih mest.

(3) Glavna pisarna se lahko oblikuje v sekretariatu za opravljanje nalog poslovanja z dokumentarnim gradivom, nalog vložišča ter nalog sprejemne in informacijske pisarne.

(4) V sekretariatu, ki ima več kot 80 sistemiziranih delovnih mest, se izjemoma oblikuje urad, če je za področje sistemizirano najmanj 30 delovnih mest.

#### 18. člen

(sektorji, službe in uradi izven direktorats in sekretariats)

(1) Izjemoma se lahko v ministrstvu sektor, služba ali urad ustanovi izven direktorata oziroma sekretariata

(2) Sektor ali služba iz prejšnjega odstavka se lahko ustanovi, če:

- v ministrstvu niso organizirani direktorati ali
- ustanovitev sektorja ali službe izhaja iz zahtev zakona ali podzakonskega predpisa (npr. službe za notranjo revizijo) ali
- je potrebno ministru zagotavljati strokovno pomoč pri koordinaciji medresorskih projektov, ki se vodijo na ravni koordinacijske skupine ministrov ali
- je potrebno zagotavljati koordinacijo vladnih služb oziroma ministrstev ali izvajati strokovno administrativna dela za vladna telesa oziroma druga telesa, v katerih sodeluje vlada ali
- je potrebno izvajati naloge na področju financiranja in investicij v dejavnost javnega sektorja za delovno področje več direktorats.

(3) Za sektor in službo iz tega člena ne velja omejitev glede števila sistemiziranih delovnih mest.

(4) Sektor in služba iz tega člena oziroma služba iz prvega odstavka 16. člena te uredbe se lahko združita v uradu, če je za področje sistemizirano najmanj 30 delovnih mest.

(5) Ne glede na določbe prejšnjih odstavkov se za izvajanje strokovnega izpopolnjevanja ter usposabljanja za delo v pravosodnih organih izven direktorata oziroma sekretariata lahko v okviru pristojnega ministrstva oblikuje Center za izobraževanje v pravosodju.

#### 19. člen

(območna enota in izpostava)

(1) Območna enota ministrstva se organizira, če je iz razlogov racionalnosti ali izboljšanja dostopnosti upravnih storitev potrebno dekoncentrirano opravljanje nalog.

(2) Izpostava se organizira kot notranja organizacijska enota območne enote ministrstva, če je to zaradi razlogov iz prejšnjega odstavka nadaljnja dekoncentracija.

(3) S sistemizacijo se določijo poimenovanje, sedež in območje območne enote oziroma izpostave.

20. člen  
(diplomatska predstavništva in konzulati)

Notranje organizacijske enote in druga vprašanja notranje organizacije diplomatskih predstavništev in konzulatov se določijo s sistemizacijo pristojnega ministrstva.

Kot notranja organizacijska enota Ministrstva za zunanje zadeve se lahko v primerih, določenih z zakonom, ki ureja zunanje zadeve oblikuje urad Republike Slovenije v tujini.

III.C) Notranja organizacija drugih organov državne uprave ter območnih enot in izpostav

21. člen  
(notranja organizacija organov v sestavi ministrstva in vladnih služb)

(1) V organih v sestavi ministrstva in vladnih službah se lahko za izvajanje nalog na delu delovnega področja oziroma za izvajanje posameznih funkcij oblikuje sektor, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest. V sektorju se lahko za izvajanje nalog na ožjem delu delovnega področja oziroma posameznih funkcij oblikuje oddelek, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest, v sektorju pa najmanj 10 delovnih mest. V oddelku se lahko oblikuje referat, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest, v oddelku pa najmanj 20 delovnih mest. Za opravljanje spremljajočih nalog se lahko organizirajo službe, centri in glavna pisarna v skladu z merili iz 17. člena te uredbe. V organih v sestavi ministrstva in vladnih službah se ne organizira sekretariat.

(2) Številčne omejitve iz prejšnjega odstavka ne veljajo za generalni sekretariat vlade.

(3) V organih v sestavi ministrstva, ki imajo več kot 400 zaposlenih se za opravljanje organizacijsko – kadrovskih, informacijskih in telekomunikacijskih, finančno – materialnih in drugih spremljajočih dejavnosti lahko oblikuje urad, če je za področje sistemiziranih najmanj 50 delovnih mest.

(4) V organih v sestavi ministrstva in vladnih službah, ki imajo sistemizirano več kot 80 delovnih mest, se lahko za zaokroženo delovno področje organizira urad, če je za področje sistemizirano najmanj 30 delovnih mest.

(5) Številčne omejitve iz prejšnjega odstavka ne veljajo za Veterinarsko upravo Republike Slovenije.

(6) V organih v sestavi ministrstev se v skladu z zakonom, ki ureja inšpekcijski nadzor, za posamezna področja inšpekcijskega nadzora organizirajo inšpekcije.

(7) V organih v sestavi ministrstev se lahko organizirajo tudi območne enote in izpostave v skladu z merili iz 19. člena te uredbe.

(8) Določbe tega poglavja ne veljajo za Generalštab Slovenske vojske in za organe v sestavi ministrstev, ki imajo več kot 1500 zaposlenih.

## 22. člen

(notranja organizacija upravne enote in območnih enot ministrstev ter organov v sestavi ministrstev)

- (1) V upravni enoti, območni enoti ali izpostavi se za posamezna delovna področja lahko organizirajo sektorji, če je za opravljanje nalog na tem področju sistemizirano najmanj 30 delovnih mest, in oddelki, če je sistemizirano najmanj 8 delovnih mest. V okviru oddelka se lahko organizirajo referati, če je v oddelku sistemizirano najmanj 16 delovnih mest, v referatu pa najmanj 5 delovnih mest. Za opravljanje spremljajočih nalog se lahko organizirajo službe, če je sistemizirano najmanj 5 delovnih mest.
- (2) Glavna pisarna se lahko oblikuje v službi ali drugi notranji organizacijski enoti upravne enote, območne enote ali izpostave za opravljanje nalog poslovanja z dokumentarnim gradivom, nalog vložišča ter nalog sprejemne in informacijske pisarne, če je za opravljanje teh nalog sistemizirano najmanj pet delovnih mest.
- (3) V upravni enoti se lahko zaradi večje dostopnosti upravnih storitev organizira krajevni urad kot notranja organizacijska enota, če je to potrebno zaradi stalnega dislociranega opravljanja nalog. Naloge se lahko opravljajo v krajevnem uradu tudi kot metoda dela v okviru upravne enote, ne da bi se krajevni urad oblikoval kot organizacijska enota.
- (4) V območni enoti oziroma izpostavi se lahko kot metoda dela zaradi večje dostopnosti upravnih storitev izven lokacije območne enote oziroma izpostave organizira referat ali pisarna.
- (5) Merila za organiziranje krajevnih uradov, delovno področje, način dela, uradne ure, poslovni čas in razmerja do lokalnih skupnosti določi minister, pristojen za upravo.

## 22. a člen

- (1) Pogoji za oblikovanje inšpekcije po Zakonu o inšpekcijskem nadzoru so izpolnjeni, če je za inšpekcijske naloge sistemizirano najmanj 5 delovnih mest.
- (2) Pogoj iz prejšnjega odstavka se ne uporablja, če se naloge inšpekcijskega nadzorstva opravljajo v organu v sestavi ministrstva, ki ni inšpektorat."

### **III.D) Projektne enote**

## 23. člen

(projektna enota)

- (1) V ministrstvu, organu v sestavi ministrstva ali v vladni službi se lahko oblikuje projektna enota, kadar je to potrebno za izvedbo določenega strokovnega projekta. Znotraj ministrstva se lahko projektna enota organizira tudi v direktoratu ali sekretariatu.
- (2) Projektna enota se oblikuje za čas trajanja projekta.
- (3) Če so predvidenečasne premestitve javnih uslužbencev iz drugih organov v projektno enoto, se financiranje dela projektne enote uredi s sporazumom med predstojniki oziroma s sklepom vlade v skladu s predpisi, ki urejajo javne finance.

### III.E) Vodenje

#### 24. člen (vodenje)

(1) Vodja organizacijske enote je za svoje delo in za delo organizacijske enote odgovoren vodji višje organizacijske enote, v okviru katere je organizirana organizacijska enota, ki jo vodi. Če take širše organizacijske enote v organu ni, je vodja odgovoren samo predstojniku.

(2) Vodja vsake organizacijske enote je odgovoren tudi predstojniku.

#### 25. člen (položaji)

(1) Položaji, na katerih se opravljajo naloge vodenja notranjih organizacijskih enot, so:

- v kabinetu - vodja kabineta,
- v sekretariatu - generalni sekretar,
- v direktoratu - generalni direktor,
- v uradu - direktor urada,
- v sektorju - vodja sektorja,
- v inšpekciji - direktor inšpekcije,
- v oddelku - vodja oddelka,
- v referatu - vodja referata,
- v projektni enoti - vodja projektne enote,
- v službi oziroma centru - vodja službe oziroma centra,
- v glavni pisarni - vodja glavne pisarne,
- v območni enoti in izpostavi - vodja območne enote (do 30 zaposlenih) ali direktor območne enote (30 ali več zaposlenih) in vodja izpostave,
- v diplomatskem predstavništvu - veleposlanik,
- v generalnem konzulatu - generalni konzul.

(2) Generalni direktor, generalni sekretar, predstojnik organa v sestavi in predstojnik vladne službe imajo lahko namestnika, če je v direktoratu, sekretariatu, organu v sestavi ministrstva oziroma vladni službi sistemizirano najmanj 60 delovnih mest.

(3) V organu v sestavi ministrstva z več kot 1500 zaposlenimi, vladni službi, katere predstojnik je neposredno podrejen predsedniku vlade in ima sistemiziranih najmanj 60 delovnih mest, vladni službi, ki jo vodi minister brez resorja, generalnem sekretariatu vlade in službi vlade za zakonodajo se lahko sistemizirata največ dve delovni mesti namestnika.

#### 26. člen (vsebina vodstvenih nalog in nadomeščanje)

(1) Vodje notranjih organizacijskih enot načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo opravljanje dela v notranjih organizacijskih enotah, odločajo o zadevah z delovnega področja posamezne notranje organizacijske enote, za katere jih pooblasti predstojnik, in opravljajo najzahtevnejše strokovne naloge v notranjih organizacijskih enotah.

(2) Predstojnik organa oziroma vodja notranje organizacijske enote lahko pooblasti javnega uslužbenca za nadomeščanje in usklajevanje dela.

### **III.F) Notranja organizacija organov v sestavi ministrstev z več kot 1500 zaposlenimi**

#### 27. člen

(uporaba te uredbe za organe v sestavi ministrstev z več kot 1500 zaposlenimi)

Za organe v sestavi ministrstev z več kot 1500 zaposlenimi (v nadaljevanju: veliki organi v sestavi) se ne uporabljajo določbe 21. in 22. člena te uredbe.

#### 28. člen

(organizacijske enote velikih organov v sestavi)

(1) Organizacijske enote Policije so generalna policijska uprava, policijska uprava in policijska postaja.

(2) Organizacijske enote Carinske uprave Republike Slovenije so generalni carinski urad, carinski uradi in carinske izpostave.

(3) Organizacijske enote Davčne uprave Republike Slovenije so generalni davčni urad, davčni uradi, posebni davčni urad in izpostave.

(4) Za davčni urad in posebni davčni urad se v nadaljevanju te uredbe uporablja izraz davčni urad.

#### 29. člen

(organizacijske enote velikih organov v sestavi na centralni ravni)

(1) Organizacijske enote generalne policijske uprave, generalnega carinskega urada in glavnega davčnega urada so:

- služba generalnega direktorja,
- uprava (fakultativno),
- urad,
- sektor,
- oddelek,
- center,
- referat,
- služba,
- glavna pisarna.

(2) Organizacijski enoti generalne policijske uprave sta tudi specialna enota in policijska akademija.

#### 30. člen

(služba generalnega direktorja)

(1) Služba generalnega direktorja se oblikuje za opravljanje strokovnih, svetovalnih, organizacijskih, koordinativnih in administrativno-tehničnih nalog, vezanih na položaj generalnega direktorja.

(2) V službi generalnega direktorja se lahko za izvajanje nalog na delu delovnega področja oziroma za izvajanje posameznih funkcij oblikujejo organizacijske enote z različnim poimenovanjem, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest.

31. člen  
(uprava)

V generalni policijski upravi, generalnem carinskem uradu in generalnem davčnem uradu se za izvajanje nalog na širšem zaokroženem delovnem področju oblikuje uprava, če je za področje sistemizirano najmanj 50 delovnih mest.

32. člen  
(notranja organizacija uprave)

(1) V generalni policijski upravi, generalnem carinskem uradu in generalnem davčnem uradu se lahko za izvajanje nalog na delovnem področju oblikuje sektor, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest. Sektor se lahko pod enakim pogojem oblikuje v uradu oziroma upravi.

(2) V sektorju se lahko za izvajanje nalog na ožjem delu delovnega področja nalog oblikuje oddelek, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest, v sektorju pa najmanj 10 delovnih mest.

(3) V oddelku, v katerem je sistemizirano najmanj 20 delovnih mest, se lahko oblikuje referat, če je za delovno področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest. V rangi referata se v generalni policijski upravi lahko oblikujejo organizacijske enote z drugačnim poimenovanjem.

(4) V generalnem carinskem uradu se lahko ne glede na določbo prejšnjega odstavka v oddelkih, ki opravljajo naloge na področju carinskih preiskav za opravljanje specializiranih nalog na ožjem delovnem področju oblikujejo referati, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest.

(5) V upravi se lahko za opravljanje strokovnih nalog oblikujejo centri, oddelki ali organizacijske enote z drugačnim poimenovanjem, če to bolj ustreza naravi njihovih nalog in pod pogojem, da je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest.

(6) V centru se lahko za izvajanje nalog na ožjem delu delovnega področja oblikujejo oddelki, če je za posamezno področje dela sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest.

(7) Ne glede na določbe tega člena se za izvajanje kriminalističnotehničnih in laboratorijskih raziskovanj, za opravljanje preiskav ter dajanje strokovnih in izvedenskih mnenj s tega področja za potrebe policije, državnih tožilcev in sodišč v generalni policijski upravi oblikuje center za forenzične preiskave na ravni sektorja. Vodja centra za forenzične preiskave je neposredno odgovoren generalnemu direktorju Policije. Forenzični izvedenci imenovani za sodne izvedence v skladu z 87. členom Zakona o sodiščih, ki so zaposleni v centru in uslužbenci centra, ki opravljajo izvedeništvo po odredbi sodišča, opravljajo izvedenske naloge samostojno in neodvisno in so strokovno odgovorni izključno vodji centra.

### 33. člen (služba)

- (1) V generalni policijski upravi, generalnem carinskem uradu in generalnem davčnem uradu se za opravljanje organizacijsko-kadrovskih, informacijskih in telekomunikacijskih, finančno-materialnih in drugih spremljajočih dejavnosti lahko oblikuje služba.
- (2) V službi se lahko oblikujejo sektorji, centri ali organizacijske enote z drugačnim poimenovanjem, če je za področje sistemiziranih najmanj 10 delovnih mest. V centrih ali v organizacijskih enotah z drugačnim poimenovanjem se lahko oblikujejo oddelki, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest, v centru oziroma organizacijski enoti z drugačnim poimenovanjem pa najmanj 10 delovnih mest.
- (3) V generalni policijski upravi, generalnem carinskem uradu in generalnem davčnem uradu se za opravljanje nalog iz prvega odstavka ter za opravljanje nalog s področja varovanja oseb in objektov lahko oblikuje urad, če je za področje sistemiziranih najmanj 50 delovnih mest.
- (4) V uradu se lahko oblikujejo sektorji, centri ali organizacijske enote z drugačnim poimenovanjem, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest. V sektorjih, centrih ali v organizacijskih enotah z drugačnim poimenovanjem se lahko oblikujejo oddelki, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest, v sektorju, centru oziroma organizacijski enoti z drugačnim poimenovanjem pa najmanj 10 delovnih mest.

#### 33. a člen

V generalni policijski upravi, generalnem carinskem uradu in generalnem davčnem uradu se za opravljanje nalog poslovanja z dokumentarnim gradivom, nalog vložišča ter nalog sprejemne in informacijske pisarne lahko oblikuje glavna pisarna.

### 34. člen (specialna enota)

- (1) Za opravljanje protiterorističnih in drugih policijskih nalog, za katere se zahteva najvišja stopnja izurjenosti in psihofizičnih zmožnosti, se v generalni policijski upravi oblikuje specialna enota.
- (2) Specialno enoto vodi poveljnik, ki je za svoje delo in delo specialne enote odgovoren generalnemu direktorju.
- (3) V specialni enoti se lahko oblikujejo organizacijske enote z različnim poimenovanjem, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest.

### 35. člen (policijska akademija)

- (1) Za izvajanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v Policiji se v generalni policijski upravi oblikuje policijska akademija.
- (2) Policijsko akademijo vodi direktor, ki je za svoje delo in delo policijske akademije odgovoren generalnemu direktorju Policije.
- (3) Za organizacijo in izvajanje izobraževalnih in drugih programov se lahko v policijski

akademiji oblikujejo organizacijske enote. Pri tem se smiselno uporabljajo določbe te uredbe in predpisov, ki urejajo področje šolstva.

#### 36. člen

(notranja organizacija velikih organov v sestavi na regijski ravni)

(1) V policijski upravi, carinskem uradu in davčnem uradu (v nadaljevanju območne enote) se lahko za opravljanje nalog na zaokroženem delovnem področju oblikujejo sektorji, če je za področje sistemizirano najmanj 10 delovnih mest, službe, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest in oddelki, če je sistemizirano najmanj 5 delovnih mest. V oddelku s sistemiziranimi najmanj 20 delovnimi mesti se lahko oblikujejo referati oziroma organizacijske enote z drugačnim poimenovanjem v rangu referata, če je za področje sistemiziranih najmanj 5 delovnih mest. Oddelki se lahko oblikujejo tudi v sektorjih in službah.

(2) V policijski upravi se lahko pod pogoji, ki veljajo za sektor, oblikuje operativno-komunikacijski center.

#### 37. člen

(notranja organizacija velikih organov v sestavi na lokalni ravni)

(1) Kot organizacijske enote carinskega urada in davčnega urada se lahko oblikujejo izpostave. V izpostavi se lahko za ožji del delovnega področja oblikuje referat, če je za področje sistemizirano najmanj 5 delovnih mest, v izpostavi pa najmanj 10 delovnih mest.

(2) Kot organizacijske enote policijskih uprav se na lokalni ravni oblikujejo policijske postaje. Organizacijska enota policijske postaje je policijski oddelek.

#### 38. člen

(položaji)

Poleg položajev iz 25. člena te uredbe so položaji v velikih organih v sestavi tudi direktor uprave, poveljnik specialne enote, direktor policijske akademije, komandir policijske postaje in komandir oddelka.

#### 38. a člen

Glavna pisarna v skladu s tretjim odstavkom 17. člena, prvim odstavkom 21. člena in novim 33. a členom se lahko oblikuje, če je za opravljanje nalog glavne pisarne sistemizirano najmanj 5 delovnih mest.

#### 38. b člen

V širši organizacijski enoti se praviloma ne sme oblikovati samo ena ožja organizacijska enota. Samo ena ožja organizacijska enota se oblikuje izjemoma, če na ravni širše organizacijske enote ostanejo sistemizirana najmanj 3 delovna mesta.

III.G) Ustanavljanje projektних skupin in način sodelovanja z drugimi ministrstvi



39. člen  
(projektne skupine)

- (1) Za izvedbo nalog, ki zahtevajo sodelovanje javnih uslužbencev, delavcev različnih notranjih organizacijskih enot, se lahko oblikujejo projektne skupine ali druge oblike sodelovanja, kadar se ne ustanovi projektna enota iz 23. člena te uredbe in če ni mogoče v okviru rednega dela javnih uslužbencev zagotoviti izvedbe navedenih nalog.
- (2) Projektno skupino ustanovi predstojnik ali generalni direktor. Z aktom o ustanovitvi projektne skupine se določi sestava, naloge, roki za izvedbo nalog, sredstva in drugi pogoji za njeno delo, razbremenitve nalog članov projektne skupine v organizacijskih enotah oziroma način plačila dodatnih obremenitev v skladu z zakonom, ki ureja sistem javnih uslužbencev.
- (3) V projektni skupini lahko sodelujejo tudi javni uslužbenci iz drugih organov, pri čemer je za to potrebno soglasje predstojnika ali sklep vlade, razbremenitev dela v organu oziroma financiranje dodatnih obremenitev pa se uredi sporazumno med predstojnikoma oziroma s sklepom vlade.
- (4) Član projektne skupine je za svoje delo v projektni skupini odgovoren vodji projektne skupine in predstojniku organa, v katerem dela.
- (5) Dva ali več organov državne uprave lahko ustanovi skupno (medresorsko) projektno skupino. Akt o ustanovitvi sporazumno sprejmejo predstojniki.

40. člen  
(stalne koordinacijske skupine in poslovnik o sodelovanju)

- (1) Za nemoteno izvajanje poslovnih procesov, ki zahtevajo stalno povezovanje med ministrstvi, organi v sestavi ministrstev oziroma vladnimi službami lahko predstojniki organov sporazumno ali vlada oblikujejo stalne koordinacijske skupine.
- (2) Za nemoteno izvajanje poslovnih procesov iz prejšnjega odstavka se lahko sprejme poslovnik o sodelovanju, v katerem se določi način sodelovanja in komuniciranja ter potek poslovnih procesov in odgovorne osebe.

**III.H) Strokovni sveti in posvetovalne konference**

41. člen  
(strokovni sveti)

- (1) Za strokovno pomoč pri izvedbi najzahtevnejših projektnih del se lahko oblikujejo strokovni sveti, ki jih ustanovi minister.
- (2) V strokovni svet se imenujejo strokovnjaki s področja, za katero je strokovni svet ustanovljen. Delo strokovnega sveta vodi minister ali po njegovem pooblastilu državni sekretar.
- (3) Z aktom o ustanovitvi strokovno posvetovalnega sveta se določi sestava, naloge, čas delovanja, način dela, sredstva in drugi pogoji za delo strokovnega sveta.

42. člen  
(posvetovalne konference)

(1) Za sodelovanje ministrstva z nevladnimi organizacijami se lahko oblikujejo posvetovalne konference, ki jih ustanovi minister.

(2) V posvetovalno konferenco se imenujejo uradniki in predstavniki nevladnih organizacij. Delo posvetovalne konference vodi minister ali po njegovem pooblastilu druga oseba.

43. člen  
(financiranje strokovnih svetov in posvetovalnih konferenc)

Financiranje delovanja strokovnih svetov in posvetovalnih konferenc se določi s pravilnikom, ki ga sprejme minister, pristojen za upravo v soglasju z ministrom, pristojnim za finance.

## **RESOLUCIJA O STRATEGIJI NACIONALNE VARNOSTI REPUBLIKE SLOVENIJE<sup>26</sup>**

- izvleček -

### **1. UVOD**

### **2. INTERESI REPUBLIKE SLOVENIJE**

### **3. VARNOSTNO OKOLJE REPUBLIKE SLOVENIJE**

#### **3.1 Spremembe v mednarodnem varnostnem okolju**

#### **3.3 Viri ogrožanja nacionalne varnosti Republike Slovenije**

### **4. NACIONALNOVARNOSTNA POLITIKA REPUBLIKE SLOVENIJE**

#### **4.1 Zunanja politika**

#### **4.2 Obrambna politika**

#### **4.3 Politika zagotavljanja notranje varnosti**

#### **4.4 Gospodarska politika**

#### **4.5 Politika varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami**

#### **4.6 Politika varovanja in ohranjanja okolja in prostora**

### **5. SISTEM NACIONALNE VARNOSTI REPUBLIKE SLOVENIJE**

#### **5.1 Temelji sistema nacionalne varnosti**

---

#### **5.2 Upravljanje, vodenje in organiziranost sistema nacionalne varnosti**

Skladno s parlamentarno ureditvijo države so v upravljanje in vodenje sistema nacionalne varnosti vključeni zakonodajni in izvršilni organi oblasti.

Državni zbor Republike Slovenije predstavlja institucionalno oziroma politično raven upravljanja sistema nacionalne varnosti. Državni zbor določa zakonske okvire in dolgoročne smernice razvoja nacionalnovarnostne politike ter s sprejemanjem državnega proračuna omogoča materialne možnosti za njeno uresničevanje. Državni zbor določa tudi strateške smeri zunanje, obrambne, notranjevarnostne, gospodarske, obveščevalne in varnostne politike ter drugih politik in preko pristojnih delovnih teles izvaja nadzor nad zakonitostjo dela obveščevalnih in varnostnih služb.

Predsednik republike je po ustavi vrhovni poveljnik obrambnih sil Republike Slovenije.

Vlada Republike Slovenije kot nosilka izvršilne veje oblasti skrbi za uresničevanje nacionalnovarnostne politike in delovanje sistema nacionalne varnosti na vseh področjih in ravneh. V ta namen sprejema potrebne politične, pravne, organizacijske in druge ukrepe.

---

<sup>26</sup> Sprejeto na seji Državnega zbora RS dne 21. 06. 2001; objavljeno 06.07. 2001.

Svet za nacionalno varnost deluje pri Vladi Republike Slovenije kot posvetovalni in usklajevalni organ za nacionalno varnost. Pristojen je za koordiniranje nacionalnovarnostne politike ter usmerjanje in koordiniranje dejavnosti, ki se izvajajo za zagotavljanje nacionalne varnosti. V vojni se lahko preoblikuje v državni operativni štab obrambe, ki operativno usklajuje vojaško in civilno obrambo ter izvajanje ukrepov zaščite in reševanja.

V prihodnosti si bo Republika Slovenija prizadevala za oblikovanje in uresničenje takšnega koncepta nacionalne varnosti, ki bo v skladu z ustavnimi opredelitvami poudaril vlogo nacionalnega kriznega upravljanja kot stičišča številnih navidez ločenih področij nacionalnovarnostnega načrtovanja in priprav. Pri tem je kriza razumljena kot situacija, v kateri so ogrožene temeljne družbene vrednote, ter za katero je značilna negotovost razmer in relativno kratek čas za ukrepanje. Preprečevanje kriz, priprave na delovanje v krizi, soočanje z njenimi posledicami in sanacija nastalih razmer so skupne vsem področjem zagotavljanja nacionalne varnosti, zato zahtevajo usklajeno delovanje in še posebej preseganje tradicionalnih delitev med vojaško in civilno sfero. Glede na dejstvo, da krize učinkujejo medsektorsko in presegajo državne meje, bo v prihodnje večja pozornost posvečena koordiniranju priprav na krize s sosednjimi državami in mednarodnimi organizacijami, še posebej z Evropsko unijo in NATO.

Sistem nacionalne varnosti Republike Slovenije je sestavljen iz treh podsistemov, in sicer obrambnega podsistema, podsistema notranje varnosti in podsistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, ki jih bomo tudi v bodoče nadgrajevali, dopolnjevali in povečevali njihovo učinkovitost.

Obrambni sistem Republike Slovenije sestavljata vojaška in civilna obramba. Obrambni sistem Republike Slovenije izvaja vojaške, tehnološke, organizacijsko-tehnične, kadrovske, normativne, materialne in druge priprave za obrambo države. Predstavlja celoto mehanizmov, ki zagotavljajo varnost države na obrambnem področju. Namenjen je obrambi pred zunanjo vojaško agresijo in drugimi nasilnimi posegi tujih oboroženih sil zoper neodvisnost, samostojnost in ozemeljsko celovitost Republike Slovenije. Obrambni sistem bo v sistemu kolektivne obrambe izvajal naloge, ki jih bo prevzela Republika Slovenija z vključitvijo v NATO.

Nosilec vojaške obrambe Republike Slovenije je Slovenska vojska. Vojaška obramba države je ob odvratanju agresije glavna naloga Slovenske vojske. Njene naloge so tudi izvajanje obveznosti, ki izhajajo iz sklenjenih mednarodnih pogodb, sodelovanje v operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah, sodelovanje v zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah ter izvajanje drugih nalog, določenih z zakonom.

Civilna obramba je celota ukrepov in dejavnosti državnih organov, organov lokalne samouprave, gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij ter državljanov, s katerimi se z nevojaškimi sredstvi in načini dopolnjuje in podpira vojaška obramba države, zagotavlja neprekinjenost delovanja oblasti in delovanje gospodarstva ter preskrba, zaščita in preživetje prebivalstva v izrednem in vojnem stanju ter drugih krizah. Civilna obramba obsega ukrepe za delovanje organov oblasti, gospodarsko obrambo, psihološko obrambo in druge neoborožene oblike odpora.

Sistem notranje varnosti predstavljajo organi varnostnega sistema v ožjem smislu, kot so policija, državno tožilstvo, pravosodni organi ter nadzorni in inšpekcijski organi. V ta sistem se vključujejo tudi drugi državni organi ter institucije z uresničevanjem aktivnosti, ki prispevajo k notranji stabilnosti in varnosti.

S sistemom notranje varnosti se zagotavlja preprečevanje in odpravljanje ogrožanja osebne varnosti in premoženja ljudi ter javnega reda, kaznivih dejanj in prekrškov, varovanje državne meje, izvajanje upravnih zadev, zagotavljanje obveščevalnih informacij ter izvajanje nadzornih in inšpekcijskih nalog ter sodnega varstva. Pri zagotavljanju notranje varnosti sodelujejo z naštetimi institucijami in organizacijami tudi državljani, ki tako prispevajo k preprečevanju protipravnih in škodljivih dejavnosti ter pojavov. K notranji varnosti prispeva tudi dejavnost zasebnega varstva, sestavljena iz zasebnega varovanja in detektivske dejavnosti, pa tudi druge dejavnosti po posameznih področjih zagotavljanja splošne varnosti ljudi in premoženja.

Sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami je normativno, organizacijsko, funkcionalno in nadzorno enoten in celovit sistem varstva ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine in okolja, ki deluje v miru in v vseh spremenjenih razmerah, tudi v izrednem in vojnem stanju. Naloge, ki jih opravlja, so preprečevanje naravnih in drugih nesreč, odkrivanje, spremljanje in opozarjanje na nevarnost nesreč, izvajanje priprav za zaščito in reševanje, neposredno izvajanje zaščite, reševanja in pomoči ter odpravljanje in zmanjševanje posledic teh nesreč.

Sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami vključuje vse oblike in dejavnosti, pomembne za preprečevanje nesreč in ublažitev njihovih posledic. V okviru svojih pristojnosti, pravic in odgovornosti so v sistem vključeni državljani, društva in druge nevladne organizacije, ki opravljajo dejavnosti, pomembne za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami, javne reševalne službe, gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije ter državni organi in lokalne skupnosti. Civilna zaščita je za opravljanje nalog zaščite, reševanja in pomoči namensko organiziran del sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

---

## **6. URESNIČEVANJE IN DOPOLNJEVANJE RESOLUCIJE**

### **7. ZAČETEK VELJAVNOSTI RESOLUCIJE**

## **OBRAMBNA STRATEGIJA REPUBLIKE SLOVENIJE<sup>27</sup>**

- izvleček -

### 1. UVOD

#### 2. VARNOSTNO OKOLJE

##### 2.1 Varnostni izzivi

##### 2.2 Grožnje varnosti in stopnja tveganja

#### 3. INTERESI IN CILJI NA OBRAMBENEM PODROČJU

##### 3.1 Interesi na obrambnem področju

##### 3.2 Cilji na obrambnem področju

#### 4. STRATEŠKI KONCEPT OBRAMBE REPUBLIKE SLOVENIJE

---

## **5. OBRAMBNI SISTEM REPUBLIKE**

.....

### **5.1 Upravljanje in vodenje obrambnega sistema**

Skladno s parlamentarno ureditvijo države so v upravljanje in vodenje obrambnega sistema vključeni zakonodajni in izvršni organi oblasti.

Državni zbor Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu: državni zbor) predstavlja institucionalno-politično raven upravljanja obrambnega sistema. Državni zbor sprejema zakonodajo s področja obrambe, določa osnovne usmeritve za organizacijo in izvajanje obrambe, sprejema splošni dolgoročni program razvoja in opremljanja Slovenske vojske, določa strateške usmeritve za izvajanje obveščevalno-varnostne dejavnosti ter zlasti s sprejemom proračuna zagotavlja materialne možnosti za organizacijo in izvajanje obrambe. V njegovi pristojnosti je, da na predlog vlade razglasi izredno stanje, odloči o splošni mobilizaciji in uporabi Slovenske vojske ter odloči o uveljavitvi delovne in materialne dolžnosti.

Predsednik republike je vrhovni poveljnik Slovenske vojske. Na predlog vlade in v primerih, ko se Državni zbor ne more sestati, razglasi izredno stanje in vojno stanje. V tem primeru sprejema tudi uredbe z zakonsko močjo, ki se nanašajo na obrambo in odloča o uporabi Slovenske vojske, uvedbi delovne in materialne dolžnosti ter splošni mobilizaciji.

Vlada Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu: vlada) skrbi za enotnost in usklajenost priprav ter delovanja in razvoja obrambnega sistema. Vlada sprejema oceno ogroženosti države, usklajuje organizacijo vojaške in civilne obrambe, organizira delovanje gospodarstva in drugih dejavnosti v vojni ter sprejema obrambni načrt države. V skladu z zakoni ter odločitvami Državnega zbora skrbi za priprave obrambe ter vodi izvajanje vojaške in civilne obrambe države. Vlada odloča o mobilizaciji državnih organov in drugih izvajalcev civilne obrambe. Vlada po potrebi imenuje medresorska koordinacijska telesa za usklajevanje aktivnosti obrambnega pomena po posameznih dejavnostih.

---

<sup>27</sup> Sprejeto na 55. redni seji Vlade RS dne 20. 12. 2001.

Svet za nacionalno varnost je posvetovalni in usklajevalni organ vlade. Pristojen je za koordiniranje nacionalnovarnostne politike ter usmerjanje in koordiniranje dejavnosti, ki se izvajajo za zagotavljanje nacionalne varnosti.

Operativno usklajevanje vojaške in civilne obrambe, varnostnih nalog, izvajanje zaščite in reševanja ter izvajanje obrambe na strateški ravni v skladu z usmeritvami državnega zbora in odločitvami vlade, vodi v vojni državni operativni štab obrambe, ki ga imenuje Vlada. Njegove odločitve so obvezne za vse, na katere se nanašajo.

Ministrstvo za obrambo usklajuje obrambne priprave ministrstev in drugih državnih organov za delovanje v izrednem in vojnem stanju ter krizah v regionalnem oziroma strateškem okolju. Ministrstvo za obrambo zagotavlja pogoje za delo v vojni predsedniku države, vlade in državnemu zboru.

5.2 Povezanost obrambnega sistema s sistemom notranje varnosti

5.3 Povezanost obrambnega sistema s sistemom varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami

## **6. VOJAŠKA OBRAMBA**

6.1 Namen vojaške obrambe in naloge Slovenske vojske

6.2 Organiziranost Slovenske vojske

### **6.3 Poveljevanje v Slovenski vojski**

Poveljevanje v Slovenski vojski se organizira na strateški, operativni in taktični ravni. Izvaja se po načelih enostarešinstva in subordinacije. Poveljevanje v Slovenski vojski se zagotavlja s sistemom poveljevanje in kontrole, ki obsega postopke, opremo za poveljevanje in komunikacijske ter komunikacijske povezave. Pristojnost za poveljevanje imajo načelnik Generalštaba, poveljniki in načelniki, ki so v funkciji poveljujočih.

Generalštab Slovenske vojske je najvišji vojaškostrokovni organ, ki izvaja razvojne, načrtovalne, organizacijske in usklajevalne naloge na strateški ravni.

Na operativni ravni bo poveljevanje in kontrola v pristojnosti poveljstva sil. Poveljstvo sil Slovenske vojske je najvišje operativno poveljstvo, ki načrtuje, organizira, vodi in nadzira izvajanje usposabljanja, mobilizacijskih priprav in ukrepov za pripravljenost. V kriznih razmerah v regionalnem in strateškem okolju in v vojni poveljstvo sil načrtuje delovanje Slovenske vojske, spremlja razmere ter pripravlja ukaze za delovanje sil. Poveljstvu sil so podrejeni poveljstvo sil za posredovanje, poveljstvi brigad, poveljstvo sil letalstva in zračne obrambe, poveljstvo za podporo in vojaško teritorialna poveljstva.

Poveljstvo sil za posredovanje bo odgovorno za sile za posredovanje v domovini in za sile angažirane na misijah v tujini.

Poveljstvo sil letalstva in zračne obrambe bo pristojno in odgovorno za nadzor zračnega prostora ter za zračno obrambo na območju države ter za zračno podporo enotam Slovenske vojske.

Poveljstvo enot za podporo bo odgovorno za podrejene logistične enote in samostojne enote za podporo bojevanja ter delovanja.

Vojaška teritorialna poveljstva bodo odgovorna za poveljevanje silam, ki bodo organizirane po teritorialnem načelu, dopolnilnim centrom, teritorialnim logističnim enotam in drugim enotam v njihovi sestavi. Poveljnikom vojaško teritorialnih poveljstev bodo podrejeni vsi poveljniki vojašnic v območju odgovornosti poveljstva. V njihovi pristojnosti bo organiziranje in izvajanje nalog povezanih s sprejemom in podporo zavezniških sil.

## **7. CIVILNA OBRAMBA**

...

7.1 Namen in naloge civilne obrambe

7.2 Organiziranost civilne obrambe

### **7.3 Vodenje civilne obrambe**

Vlada Republike Slovenije neposredno vodi civilno obrambo in zagotavlja njeno usklajenost z vojaško obrambo.

Priprave in izvajanje nalog v posameznih gospodarskih in drugih dejavnostih vodijo ministrstva in drugi državni organi, skladno s svojimi pristojnostmi in usmeritvami vlade.

Ministrstvo za obrambo strokovno usmerja in usklajuje ukrepe in priprave za delovanje državnih organov na področju civilne obrambe v izrednih stanju in v vojni.

Za podporo vodenja civilne obrambe ter zagotavljanje povezanosti med državnimi, regionalnimi ter lokalnimi organi, gospodarskimi družbami, zavodi in drugimi organizacijami, katerih dejavnost je po odločitvi vlade posebnega pomena za obrambo države, Ministrstvo za obrambo organizira upravne zveze.

Z vzpostavitvijo Nacionalnega centra za krizno upravljanje bodo vanj vključene tudi upravne zveze. Center pa bo zagotavljal organizacijske, informacijske, telekomunikacijske in druge pogoje za vodenje obrambnega sistema Republike Slovenije v izrednem stanju, v vojni ter krizah v regionalnem ali strateškem okolju.

-----

## **8. VIRI NA OBRAMBENEM PODROČJU**

8.1 Kadrovske viri

8.2 Finančne viri

8.3 Materialni viri

8.4 Infrastruktura

## **9. UVELJAVLJANJE SPREMENB V OBRAMBENEM SISTEMU**

9.1 Uveljavljanje sprememb v Slovenski vojski

9.2 Uveljavljanje sprememb v civilni obrambi

9.3 Uveljavljanje sprememb v upravnem delu Ministrstva za obrambo

## **10. ZAKLJUČEK**