Dr. Ivan Turk*

REVIDIRANJE DELOVANJA NOSILCEV OBLASTI V ORGANIZACIJI IN PRESOJANJE VPRAŠANJA NJIHOVE ODLIČNOSTI

Auditing of Activities of Authority Bearers in the Organization and Judging of Their Excellency

POVZETEK ● *Revidiranje poslovodenja, ki revidiranje poslovanja povezuje z najvišjimi odgovornimi osebami za odločanje, je povezano s proučevanjem kakovosti izvajanja njihove vloge in z oblikovanjem mnenja o njih. Pri tem se srečujemo z vprašanji ciljne usmerjenosti oblasti, priprave izvajanja oblasti in presojanja dosežkov.*

Ključne besede ● *odličnost pri nosilcih oblasti, načrtovalnost, uresničevalnost, organiziranost, usklajevalnost, spodbujevalnost, spoznavalnost, obvladovalnost, varčnost, učinkovitost, uspešnost.*

1. UVOD

Oblast je pojav, ki ga najdemo v razmerju med ljudmi. V načelu je oblast pravica odločati in s tem vplivati na druge ljudi k zaželenem delovanju in doseganju ciljev, tj. da se ravnajo po določenih zahtevah, če nočejo čutiti neprijetnih posledic. O oblasti lahko govorimo na različnih ravneh. Na najširši in najvišji ravni govorimo o državni oblasti; na srednji ravni govorimo o oblasti v organizacijah, v katere je vključen posamezen človek; na najožji in najnižji ravni pa govorimo o oblasti v okviru posamezne družine. O odličnosti seveda ne moremo govoriti pri oblasti kot takšni, temveč le pri tistih, ki so njeni nosilci.

* doktor ekonomskih znanosti, univerzitetni diplomirani ekonomist; pooblaščeni revizor, preizkušeni računovodja, preizkušeni notranji revizor, preizkušeni poslovni finančnik; redni univerzitetni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, zaslužni profesor Univerze v Ljubljani.

Nosilci oblasti so vedno ljudje, čeprav na določenih ravneh ne kot posamezniki, temveč kot skupina. Ko sem obravnaval znake odličnosti pri posameznem človeku (I.Turk: Znaki odličnosti pri človeku. Revizor 1/2000), sem upošteval naslednje: izobraženost, olikanost, preudarnost, prizadevnost, izvirnost, zanesljivost, podjetnost, voditeljskost, pravičnost, resnicoljubnost, poštenost, plemenitost in samozavednost. Ko sem obravnaval znake odličnosti pri posameznem podjetju (I.Turk: Znaki odličnosti pri podjetju. Revizor 1/2001, sem govoril o odličnosti podjetja v razmerju do lastnikov, v razmerju do zaposlencev, v razmerju do kupcev, v razmerju do upnikov (financerjev in dobaviteljev), v razmerju do države, v razmerju do naravnega okolja, v razmerju do družbenega okolja, v pogledu tehnično-tehnološkega razvoja, v pogledu razvoja ljudi in v pogledu narodnogospodarskega razvoja. Ker so nosilci oblasti ljudje, bi tudi pri njih lahko zasledovali tiste znake odličnosti, ki se nanašajo na posameznega človeka. Če bi se zadržali pri nosilcih oblasti v okviru posameznega podjetja oziroma organizacije, bi tudi pri njih lahko zasledovali tiste znake odličnosti, ki se nanašajo na posamezno podjetje oziroma organizacijo. Toda odločanje kot bistvo oblasti v danem okolju ustvarja očitno še potrebo po ugotovitvi posebnih znakov odličnosti pri tistih, ki odločajo in s tem opredeljujejo oblast. Na nosilce oblasti pa lahko gledamo z zornega kota ciljne usmerjenosti oblasti, z zornega kota priprave izvajanja oblasti, z zornega kota poteka izvajanja oblasti in z zornega kota presojanja dosežkov oblasti. V prvem primeru nas zanima:

1. Načrtovalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
2. Uresničevalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V drugem primeru nas zanima:

3. Organiziranost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
4. Usklajevalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
5. Spodbujevalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V tretjem primeru nas zanima:

6. Spoznavalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
7. Obvladovalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V četrtem primeru nas zanima:

8. Varčnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
9. Učinkovitost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
10. Uspešnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

1. NAČRTOVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Načrtovalnost je a) značilnost odločanja, da ga lahko načrtujemo, in b) lastnost nosilcev oblasti, da svoje odločanje načrtujejo. Nas seveda zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo biti vedno ciljno usmerjeni. Njihovo delovanje ne sme biti zgolj slučajno, temveč mora biti dobro premišljeno in usklajeno s splošno vizijo načelne usmeritve. To pa pomeni, da mora biti zasnovano na načrtih, ki odražajo tisto, kar nameravajo napraviti v prihodnosti. Nosilci oblasti morajo znati dobro oblikovati strateške načrte, v njihovem okviru taktične načrte in v njihovem okviru izvajalne načrte; načrti so lahko dolgoročni ali kratkoročni, v vsakem primeru pa morajo biti vezani na dane okoliščine, kar pomeni, da jih je treba tudi spreminjati hkrati s spreminjanjem teh okoliščin. Načrtovalnost pomeni, da nosilci oblasti vedo, kaj hočejo.

Na glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od načrtovanja in kaj z njim pravzaprav zagotavljamo. Zagotoviti je treba predvsem **red, razvoj** in **zadovoljstvo** tistih, na katere se nanaša oblast. *Red* je stanje, ko je vse na takšnih mestih kot je koristno in ko pravila določajo, kakšno ravnanje je pravilno in obvezno; red na poseben način vključuje tudi varnost. *Razvoj* je sprememba v popolnejšo, bolj dovršeno obliko ali rast v nečem. *Zadovoljstvo* je stanje ugodnega počutja zaradi doživljanja svojega stanja kot dovolj skladnega z lastnimi potrebami, željami. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **kulture**, tj. lastnosti ljudi glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju. Očitno pa sta ravno razvoj in zadovoljstvo tudi pod vplivom **interesov**, tj. tistega, kar je, predstavlja komu določeno vrednoto, korist. Interesi različnih članov skupine, na katero se nanaša oblast, so različni. Na ravni *organizacije* se npr. pojavljajo razlike med vizijo njenega širjenja v prihodnosti in porabo ustvarjenega v sedanjosti, torej spet med razvojem organizacije in zadovoljstvom tistih, ki se pojavljajo kot njeni lastniki, financerji, zaposlenci itd. Vidimo, da je pri načrtovanju treba vsaj delno poiskati rešitev v okviru nasprotnih interesov ali vsaj interesov, katerih uresničevanje zahteva drugačno časovno zaporedje. Ali je potem tisto, kar načrtujejo nosilci oblasti na katerikoli ravni, tudi pošteno za večino ali samo koristno za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost je povezana z najboljšo načrtovano rešitvijo z zornega kota interesov večine ob primerjavi z različnimi drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

2. URESNIČEVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Uresničevalnost je a) značilnost odločitev, da jih lahko uresničimo, in b) lastnost nosilcev oblasti, da uresničijo tisto, kar so načrtovali. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno stremeti, da je tisto, kar je zastavljeno v načrtih ali kar so obljubili, dosledno brez diskriminacije uresničeno. Uresničevalnost pomeni, da nosilci oblasti tisto, kar načrtujejo, tudi izpeljejo.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uresničevanja načrtov, in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **delovanje, hitrost uresničevanja** in **pravi izbor rešitev**. *Delovanje* pomeni opravljanje dela na določenem področju in prenašanje svojega vpliva na kaj; je očitno nasprotje zgolj govorjenja, kaj bi bilo treba napraviti. *Hitrost* je značilnost delovanja, katerega učinki nastopijo v razmeroma kratkem času; je očitno nasprotje odlašanja z rešitvami. *Izbor* pa je tisto, kar je izbrano, pri čemer je razumevanje pravega izbora že spet lahko pod vplivom interesov. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **morale**, tj. tistega, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega. Zlasti pravi izbor pa je tudi očitno pod vplivom **različnih možnosti**, tj. tistega, kar se more uresničiti. O tem, kakšne možnosti uresničevanja so na razpolago, se mnenja seveda razlikujejo. Prav tako tudi mnenja o tem, kako hitro kaže kaj uresničiti. Le o tem, da uresničevanje zahteva delovanje, ni nikakega spora. V okviru *organizacije* se npr. utegnejo razlikovati pogledi na koristnost posameznih odločitev o nakupu, proizvodnji, prodaji in financiranju. Ali je to, kar nosilci oblasti na katerikoli ravni uresničijo skladno z načrtovanim, tudi pošteno za večino ali samo za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z najboljšo uresničitvijo načrtov ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, uresničitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

3. ORGANIZIRANOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Organiziranost je a) značilnost delovanja, pri katerem so vse njegove sestavine premišljeno združene z določenim namenom, in b) lastnost nosilcev oblasti, da znajo vzpostaviti takšen ustroj celotnega delovanja, ki bo zagotovil uresničevanje postavljenih nalog v zvezi s cilji. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno poskrbeti, da so člani organizirane celote vpeti v doseganje postavljenih ciljev. Organiziranost pomeni, da nosilci oblasti tudi organizirajo izvajanje tistega, kar so načrtovali.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od organiziranja, in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **usmeritev k ciljem, prave metode delovanja** in **nadzor nad izvedbo.** *Cilj* je tisto, kar se želi doseči, usmeritev pa določitev poteka česa glede na cilj ob upoštevanju razpoložljivih dejavnikov; pri tem je seveda treba upoštevati tudi vse morebitne omejitve. *Metoda* je oblika premišljenega ravnanja za dosego ciljev. *Nadzor* pa je premišljeno spremljanje poteka ali razvoja česa, v našem primeru izvedbe, ki je predmet organiziranja. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **premišljenosti**, tj. lastnosti, značilnosti ljudi, ki so sposobni vključevati v svojo zavest primernost in posledice delovanja. Zlasti tam, kjer so na razpolago različne metode, je organiziranje pod vplivom **znanja,** tj. seznanjenosti z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja. Zlasti o tem, kakšne metode kaže uporabiti pri delovanju, obstajajo različna mišljenja. Tudi o tem, kakšen naj bo nadzor izvedbe. Le o usmeritvi k ciljem ni večjih sporov, če namreč cilji izhajajo iz sprejetih načrtov in potrebe po njihovem uresničevanju. V okviru *organizacije* so celo teoretično močno razčlenjene različne možnosti organiziranja in organiziranosti, na kar posegajo kot sodila celo nekateri ISO standardi. Ker na organiziranost in vodenje na tej ravni vpliva, kot smo že omenili, premišljenost in znanje, je očitno, da mora biti to lastnost tamkajšnjih nosilcev oblasti, ne pa morebitna strankarska pripadnost. Ali je vse, kar je na katerikoli ravni organizirano, utemeljeno, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z najboljšo rešitvijo v pogledu organiziranosti ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

4. USKLAJEVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Usklajevalnost je a) značilnost delovanja, pri katerem je mogoče doseči enotnost delovanja vseh delov, in b) lastnost nosilcev oblasti, da poskrbijo za enotnost delovanja vseh, ki so vpeti v uresničevanje postavljenih nalog v zvezi s cilji. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno poskrbeti za enotnost delovanja tistih, ki bi sicer utegnili imeti tudi drugačne nagibe, če ne bi prišlo do smiselnega usklajevanja. Usklajevalnost pomeni, da nosilci oblasti usklajujejo delovanje vseh tistih, ki so vpeti v uresničevanje ciljev.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od usklajevanja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **izmenjavo mnenj, razumevanje** in **popuščanje.** *Mnenje* je prikaz lastnosti, stanja česa glede na lastno vedenje, poznavanje; izmenjavanje mnenj pa je predstavljanje različnih mnenj, kajti usklajevanje se začne s poznavanjem tistih razlik, ki motijo. *Razumevanje* je vključevanje, sprejemanje v zavest in ugotavljanje logičnih povezav; za usklajevanje se je potrebno vživeti tudi v stališča drugih in njihovo utemeljevanje. *Popuščanje* pa je prenehanje ohranjanja svoje volje, svojega stališča; trmoglavost očitno ovira usklajevanje in je treba poiskati takšne rešitve, ki ne bodo prizadele bistva in bodo le odstranile manj pomembne nasprotujoče podrobnosti. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom izbranih **vrednot**, tj. tistega, čemur se priznava veliko načelno vrednost in mu je zato treba dati prednost; gotovo je strpnost do drugače mislečih med pomembnimi vrednotami. Prav tako so takšna pričakovanja tudi pod vplivom **pripadnosti k skupnosti**, kjer skupnost sestavlja več ljudi, ki jih povezujejo skupne lastnosti, potrebe, cilji, in tvori celoto. Ali je glede na zastavljene cilje na katerikoli ravni dosežena uskladitev nastopanja, ki omogoča njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu usklajevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

5. SPODBUJEVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Spodbujevalnost je a) značilnost delovanja, da je pri njem mogoče uporabiti različne podpore za doseganje ciljev, in b) lastnost nosilcev oblasti, da poskrbijo za podporo za uresničitev svojih zamisli. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno znati poskrbeti, da drugi okoli njih ne delujejo samo skladno s splošnimi zamislimi, temveč da podpirajo uresničevanje takšnih zamisli. Spodbujevalnost pomeni, da nosilci oblasti tudi pri drugih pospešujejo uresničevanje zastavljenih ciljev.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spodbujevanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **prizadevanje, navdušenje** in **korist.** *Prizadevanje* je delovanje za dosego, uresničitev česa; zanj kaže pridobiti tudi druge in ne zadoščajo zgolj nameni odločevalcev. *Navdušenje* je volja, pripravljenost za kako delovanje; gotovo se ne pojavi samo po sebi, temveč šele potem, ko je zanj dana kaka spodbuda. *Korist* pa je tisto, kar predstavlja določeno vrednoto kot posledico kakega delovanja; izraža se lahko z nagrajevanjem v gmotnem pogledu ali z rešitvami, ki zadevajo vprašanje časti. Očitno so vsa pričakovanja pod vplivom **samozavesti**, tj. prepričanosti o svoji sposobnosti, znanju, moči. Očitno pa tudi pod vplivom **priznavanja česa**, tj. izražanja strinjanja z veljavnostjo česa. V okviru *organizacije* je ustrezne rešitve treba iskati ne samo v pogledu plač, temveč tudi drugih ugodnosti in v splošnem dobrem vzdušju. Ali je glede na cilje na katerikoli ravni zagotovljena primerna spodbuda za njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu spodbujevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

6. SPOZNAVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Spoznavalnost je a) značilnost pojavov, da jih je mogoče dobro spoznati, in b) lastnost nosilcev oblasti, da vedno vedo, kaj se dogaja, pri čemer znajo razlikovati bistvene pojave od nebistvenih. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na

družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno biti sposobni spremljati potek pojavov, o katerih bi morali odločati. Spoznavalnost pomeni, da nosilci oblasti zasledujejo pomembne pojave in jih pravilno dojemajo ob njihovem proučevanju.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spoznavanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **resnične informacije o stvarnosti, razmišljanje** in **kritiko.** *Resnica* je tisto, kar je v skladu s tem, kar je, obstaja; spoznati je treba tisto, kar je, in ne imeti v mislih zgolj tisto, kar bi si kdo želel, da bi bilo. *Razmišljanje* je usmerjanje zavesti v to, da bi prišli do jasnosti, zaključkov, ali da bi spoznali primernost, posledice česa; dobljene informacije o tistem, kar je, so lahko le izhodišče za iskanje poti k tistemu, kar naj bi bilo. *Kritika* pa je splošno presojanje ugodnih in neugodnih sestavin česa; kritiko lahko izvajajo drugi, lahko je zamišljena tudi kot samokritika na podlagi novih spoznanj. Očitno je vse pod vplivom **skromnosti**, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki ne poudarja svojega pomena, vrednosti, in se zaveda omejenosti svojega znanja; človek, ki si od samega začetka domišlja, da vse sam najbolje ve, navadno živi v svojem namišljenem svetu, nakar težko rešuje resnične probleme dejanskega sveta. Prav tako ima na spoznavanje močan vpliv **učljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, da je sposoben se še kaj naučiti. V okviru posamezne *organizacije* je npr. poseben poudarek dan raziskovanju in razvijanju, da bi lahko ne samo zadržala svoje mesto, temveč ga okrepila. Pridobljena spoznanja na ravni organizacije bi seveda v vsakem primeru morala voditi do koristi na isti ravni in ne do osebnih koristi. Ali spoznavanje na katerikoli ravni vodi do pravilne sodbe, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu spoznavalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, do katere so se dokopali nosilci oblasti na proučevani ravni.

7. OBVLADOVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Obvladovalnost je a) značilnost pojavov, da jih je mogoče obvladovati, in b) lastnost nosilcev oblasti, da se na pravi način in pravočasno odzovejo na pojave, ki bi jih morali obvladovati. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno biti sposobni ukrepati, kadar potek pojavov to zahteva. Obvladovalnost pomeni, da nosilci oblasti usmerjajo in uravnavajo izbrani pojav.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od obvladovanja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je

treba predvsem **usmeritev na bistveno, predvidevanje posledic** in **ukrepanje.** *Bistveno* je tisto, kar je najvažnejše in najznačilnejše; ukvarjati se kaže najprej s takšnim in ne z nepomembnimi zadevami. *Predvidevanje* pomeni na podlagi določenih potreb vnaprej pričakovati kaj; imeti kaže jasne predstave o tem, kakšne možnosti obstajajo in kakšne so njihove posledice. *Ukrepanje* pa je ravnanje v skladu s premišljeno odločitvijo za uporabo sredstev in načinov, ki se zdijo glede na okoliščine ustrezni za dosego zastavljenega cilja. Očitno je obvladovalnost pojavov pod vplivom **usposobljenosti** tistih, ki odločajo. Prav tako pa tudi pod vplivom **tveganja**, tj. zahajanja v nevarnost, da bo prišlo do česa nezaželjenega, slabega. V okviru *organizacije* se je npr. treba odločiti o sprotnih poslovnih problemih takrat, ko je to še možno, saj bi v primeru, ko se ne bi odločili, vse prepustili toku dogodkov, na katerega nimamo vpliva. Ali pride do dobrega obvladovanja kakega pojava na katerikoli ravni, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu obvladovalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

8. VARČNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Varčnost je a) značilnost dosežkov odločanja, da je za postavljeno nalogo pri doseganju ciljev izbran čim manjši izdatek za pridobitev potrebnega vložka, in b) lastnost nosilcev oblasti, da predvidijo za uspešno izvršitev nalog pri doseganju ciljev v okviru omejenih sredstev najbolj gospodarno rešitev. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbno ravnati pri pridobivanju prvin, potrebnih za nastanek učinkov, s katerimi se uresničujejo postavljeni cilji. Varčnost pomeni predvsem gospodarno rabo denarja.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od varčnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **nujne vložke prvin v sedanjosti, nujne vložke prvin za potrebe v prihodnosti** in **izrabo ugodnih priložnosti** za pridobitev teh vložkov prvin. Očitno je varčnost pod vplivom **preudarnosti**, tj. premišljenega, razumnega delovanja. Prav tako tudi pod vplivom **odrekanja nepotrebnemu,** tj. zavestnega opuščanja želje po čem. V okviru *organizacije* se varčnost izraža npr. v nakupu le takšnih osnovnih sredstev, ki ustrezajo njenim poslovnim potrebam, v naročanju le takšnih propagandnih in reprezentančnih storitev, ki so koristne za nastajanje dobička, v zaposlovanju le takšnih sodelavcev, ki pripomorejo k uspešnosti itd. Ali je izbrana na katerikoli ravni dobra rešitev pri pridobitvi prvin, ki omogočajo učinke pri uresničevanju ciljev, je sedaj ključno

vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu varčnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

9. UČINKOVITOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Učinkovitost je a) značilnost dosežkov odločanja, da so z danimi vložki doseženi čim večji učinki ali dani učinki s čim manjšimi vložki, in b) lastnost nosilcev oblasti, da vztrajno skrbe za najbolj smotrno razmerje med učinki in za njih potrebnimi vložki. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbeti za to, da niso za dosego postavljenih učinkov potrebni preveliki vložki, oziroma da se z danimi vložki dosežejo čim večji učinki. Učinkovitost pomeni smotrno razmerje med vložki in učinki kot izložki.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od učinkovitosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **ustreznost učinkov za zadovoljevanje potreb, ustreznost prvin za nastajanje učinkov** in **ustreznost metod pri pretvarjanju prvin v učinke.** Pri zagotavljanju učinkovitosti ima pomembno vlogo **skrbnost,** tj. lastnost, značilnost človeka, da s svojim prizadevanjem omogoča v zelo visoki stopnji potek česa. Pomembna pa je tudi **odgovornost,** tj. dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo, če kaj ne ustreza normam, zahtevam, ima neugodne posledice. Kot učinki štejejo proizvodi in storitve, do katerih se pride s pretvorbo prvin kot vložkov, pri katerih smo preje govorili o varčnosti njihovega pridobivanja. Sedaj nasprotno proučujemo premišljenost njihovega porabljanja pri nastajanju proizvodov ali storitev kot učinkov. Proizvodi in storitve kot učinki pa imajo na različnih ravneh različen značaj. V okviru *organizacije* se npr. pojavljajo vprašanja neizrabljenih zmogljivosti sredstev in zaposlencev itd., ko se ne zagotavlja ustrezno razmerje med količino in vrednostjo učinkov ter med količino in vrednostjo pri njih upoštevanih potroškov. Ali je izbrana na katerikoli ravni dobra rešitev pri doseganju učinkov iz danih prvin kot vložka, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu učinkovitosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

10. USPEŠNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Uspešnost je a) značilnost dosežkov odločanja, da je z učinki, tj. s proizvodi oziroma storitvami zagotovljena velika stopnja uresničevanja ciljev, in b) lastnost nosilcev oblasti, da zagotavljajo koristne cilje z učinki, h katerim je usmerjeno delovanje. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbeti, da so postavljeni cilji koristni in da so učinki delovanja čim bolj usklajeni z njimi. Uspešnost pomeni dobro doseganje postavljenih koristnih ciljev in učinkov, ki jih izpolnjujejo.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uspešnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **pomembnost za sedanjost, pomembnost za prihodnost** in **utemeljenost izplena iz preteklosti.** Gledati je treba v prihodnost, preteklost pa pogrevati le toliko, kolikor bi se iz nje radi kaj naučili. Presojati je mogoče uspešnost z zornega kota **razvoja** in **zadovoljstva**, s čimer pa je že opravljen prehod na nov začetek pri načrtovanju. To hkrati pomeni tudi vzpon novih različnih interesov pod vplivom celo delno spremenjene kulture. Merjenje uspešnosti je na različnih ravneh različno. Če *organizacija* deluje kot pridobitna organizacija, tj. kot podjetje, se njena uspešnost presoja z oplojevanjem kapitala, nenehnim razvojem in drugimi dejavniki. Če deluje kot nepridobitna organizacija, tj. kot zavod, se njena uspešnost lahko presoja s posrednim zadovoljevanjem potreb drugih. Ali je izbrana dobra rešitev v pogledu uspešnosti na katerikoli ravni, je ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu uspešnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

11. ZAKLJUČEK

Nosilce oblasti na katerikoli ravni lahko presojamo na podlagi predloženih desetih dejavnikov. Pri vsakem si lahko izberemo ocene npr. 5 za odlično, 4 za prav dobro, 3 za dobro, 2 za zadostno in 1 za nezadostno. Če bi vsakemu dejavniku pripisali enako težo, bi oceno pri vsakem od njih lahko pomnožili s faktorjem 0,1, seštevek pa bi dal splošno oceno, kjer bi ocena nad 4,5 pomenila odličnost. Seveda pa lahko različnim dejavnikom pripišemo tudi različno težo,

nakar je seštevek seveda drugačen. Ocena se pri istem nosilcu oblasti spreminja iz obdobja v obdobje. Pri povprečni oceni za daljše obdobje bi se lahko posluževali podobnega načina, pri čemer bi oceno za posamezno ožje obdobje pomnožili s faktorjem, dobljenim kot razmerje med časovnim trajanjem tega ožjega obdobja in celotnim obdobjem, za katero se želi izraziti ocena. Toda če so različno dolga ožja obdobja različno pomembna, je tudi takšen izračun treba dopolniti. V nobenem primeru pa nosilca oblasti, ki bi bil ocenjen z manj kot 4,5, ni mogoče označiti kot odličnega. Na podobnih ravneh pa je najboljši tisti nosilec oblasti, ki doseže najvišjo povprečno oceno, tj. največje približanje oceni 5, medtem ko čista ocena 5 praktično nikoli ne bo dosegljiva.

Strast po oblasti marsikoga zapelje, da sploh ne razmišlja o tem, kdaj je na takšnem položaju odličen, kdaj samo prav dober ali dober, kdaj pa povsem neprimeren. Znaki odličnosti pri nosilcih oblasti pa tudi niso nujno vzporedni z znaki odličnosti pri posamezniku kot človeku. Mogoče si je zamisliti primer, ko je kdo kot človek dober, a kot oblastnik slab, a tudi, da je kdo kot oblastnik dober, medtem ko je kot človek slab. Za vse nosilce oblasti v organizaciji pa je spoznano, da ni pomembno, kdo vlada, temveč kako vlada.

SUMMARY ● *Management auditing is oriented to the judgement of top managers and the quality of their activities. In this context exist the questions of the targets of authority bearers, of their implementation preparation, and of their performance evaluation with which are concerned the auditors.*

Key words ● *excellency of authority bearers, planning, realizing, organizing, coordinating, motivating, recognizing, controlling, economizing, efficient acting, effective acting.*