



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MENEDŽMENT IN VODENJE

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidat: Blaž Balažic

Kranj, avgust 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici ge. Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Posebna zahvala g. Renatu Krajncu, univ. dipl. pravniku, za omogočen intervju, ki mi je bil pri pisanju diplomskega dela v veliko pomoč.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem domačim in puncu Jeleni za potrpežljivost in spodbujanje pri doseganju ciljev.

IZJAVA

»Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Z menedžmentom in vodenjem se srečujemo predvsem v službah. Vsak zaposleni na katerem koli delovnem mestu ima nadrejenega. Ti nadrejeni so menedžerji večjih ali manjših podjetij.

V diplomski nalogi sem podrobno predstavil vse štiri osnovne funkcije menedžmenta, najbolj pa sem se posvetil vodenju, za katerega sem naredil tudi anketo. Kako poteka delo menedžerjev in na kakšen način poteka svetovanje menedžmentu, sem izvedel iz intervjuja, ki sem ga opravil.

KLJUČNE BESEDE:

- ⇒ menedžment
- ⇒ menedžer
- ⇒ organizacija
- ⇒ vodenje

ABSTRACT

With management and leadership we meet everyday especially at work. Staff in different departments in company have different leaders. Those leaders are managers of bigger or smaller companies.

In my paper work there are described all four functions of management. I dedicated most to leadership and also made a poll. I also made an interview because I knew that results can represent me a day of one manager and a job of consultant.

KEY WORDS:

- ⇒ Management
- ⇒ Manager
- ⇒ Organization
- ⇒ Leadership

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA	2
2	MENEDŽMENT	3
2.1	RAVNI MENEDŽMENTA.....	3
2.2	PROCES MENEDŽMENTA V ORGANIZACIJI	4
2.3	VLOGE MENEDŽERJEV	5
2.3.1	DELITEV DELA V ORGANIZACIJI	6
2.3.2	ETIKA IN MORALA MENEDŽERJEV	7
3	FUNKCIJE MENEDŽMENTA	9
3.1	FUNKCIJA PLANIRANJA.....	9
3.2	FUNKCIJA ORGANIZIRANJA.....	10
3.2.1	ORGANIZIRANJE STRUKTUR Z ZUNANJIMI VPLIVNIMI DEJAVNIKI	10
3.2.2	ORGANIZIRANJE STRUKTUR Z NOTRANJIMI VPLIVNIMI DEJAVNIKI.....	11
3.2.3	CILJI IN NAČELA SODOBNE ORGANIZACIJE	13
3.2.4	ORGANIZACIJSKA SHEMA	13
3.2.5	OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	14
3.2.6	VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	15
3.3	FUNKCIJA KONTROLIRANJA.....	19
4	VODENJE	21
4.1	SPOSOBNOSTI VODENJA	21
4.1.1	POMEN POSAMEZNIH SPOSOBNOSTI	21
4.2	MOTIVACIJA ZA VODENJE	22
4.3	NAČINI VODENJA.....	23
4.4	VRSTE MOČI VPLIVA	23
5	RAZISKOVALNO DELO	26
5.1	INTERVJU.....	26
5.2	ANKETA.....	29

6	ZAKLJUČKI.....	37
7	LITERATURA IN VIRI.....	38
	PRILOGA.....	39

1 UVOD

Dandanes, ko razmere v gospodarstvu niso blesteče, je uspešno podjetje zelo veliko vredno. Zagotovo pa lahko trdimo, da pot do uspešnosti podjetja ni lahka, saj je zelo veliko dejavnikov, ki so ključni za uspeh. Najbližje zastavljenim ciljem so tista podjetja, kjer sta fleksibilnost in prilagajanje menedžmenta danim razmeram na trgu najbolj upoštevani. Zelo pomembna dejavnika sta strokovno usposobljen kader in dobro načrtovano vodenje.

Kot smo že omenili, obstaja več razlag za pojmovanje menedžmenta. Darf kot definicijo omenja menedžment kot doseganje zastavljenih ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način na področju planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, s katerimi razpolaga organizacija. Iz te definicije razberemo dve pomembni razlagi menedžmenta. Najprej lahko rečemo, da ga sestavljajo štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Druga temeljna naloga menedžmenta pa je na učinkovit in uspešen način dosežati cilje organizacije.

Za uresničevanje vseh menedžmenskih funkcij morajo menedžerji uporabljati vse svoje spretnosti in znanja, ki jih imajo, razpolagajo pa tudi z vsemi viri, ki so jim na voljo, za doseganje ciljev v organizaciji. Nekateri strokovnjaki kot dodatne funkcije menedžmenta štejejo tudi kadrovanje, komuniciranje in sprejemanje odločitev. Rozman, Koletnik, Kovač (1993) razlagajo, da sta bistveni lastnosti v odločanju in usklajevanju, saj so ravno odločitve del rezultata delovanja menedžerjev, torej lahko menedžment opredelimo kot odločanje (Dimovski in drugi 2003, stran 3, 4).

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Problem, ki ga bom obravnaval v diplomski nalogi, je opredeliti vse lastnosti menedžmenta. Danes je veliko različnih vrst podjetij, ki delujejo bolj ali manj uspešno. Veliko vlogo tvorijo vsi zaposleni v podjetju. Ravnati se morajo po navodilih nadrejenih, ki morajo imeti potrebno znanje za opravljanje svojih dolžnosti. Dober menedžment organizacije oziroma podjetja je vzgled ostalim zaposlenim nižjih hierarhij. V diplomski nalogi sem skušal rešiti problem, na kakšen način mora menedžment delovati za doseganje uspešnih rezultatov. Ugotovil sem, da mora podjetje delovati dobro na vseh svojih področjih in da morajo vsi zaposleni vložiti ves svoj trud.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi nisem izpostavljajal posameznih podjetij, pač pa sem si pomagal z intervjujem z menedžerjem, ki trenutno opravlja funkcijo svetovalca menedžmentu.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljam, da menedžment kot širok spekter ponuja veliko literature, tako tudi ena izmed funkcij menedžmenta, vodenje, ki sem ga izpostavil v diplomski nalogi. Glede omejitev ne pričakujem težav.

1.4 METODE DELA

Za diplomsko nalogo sem uporabljal teorijo iz literature in praktični del, za katerega sem si pomagal z intervjujem in anketo. Analiziral sem anketna vprašanja, ki so mi pokazala, kako v praksi delujejo vodje.

2 MENEDŽMENT

2.1 RAVNI MENEDŽMENTA

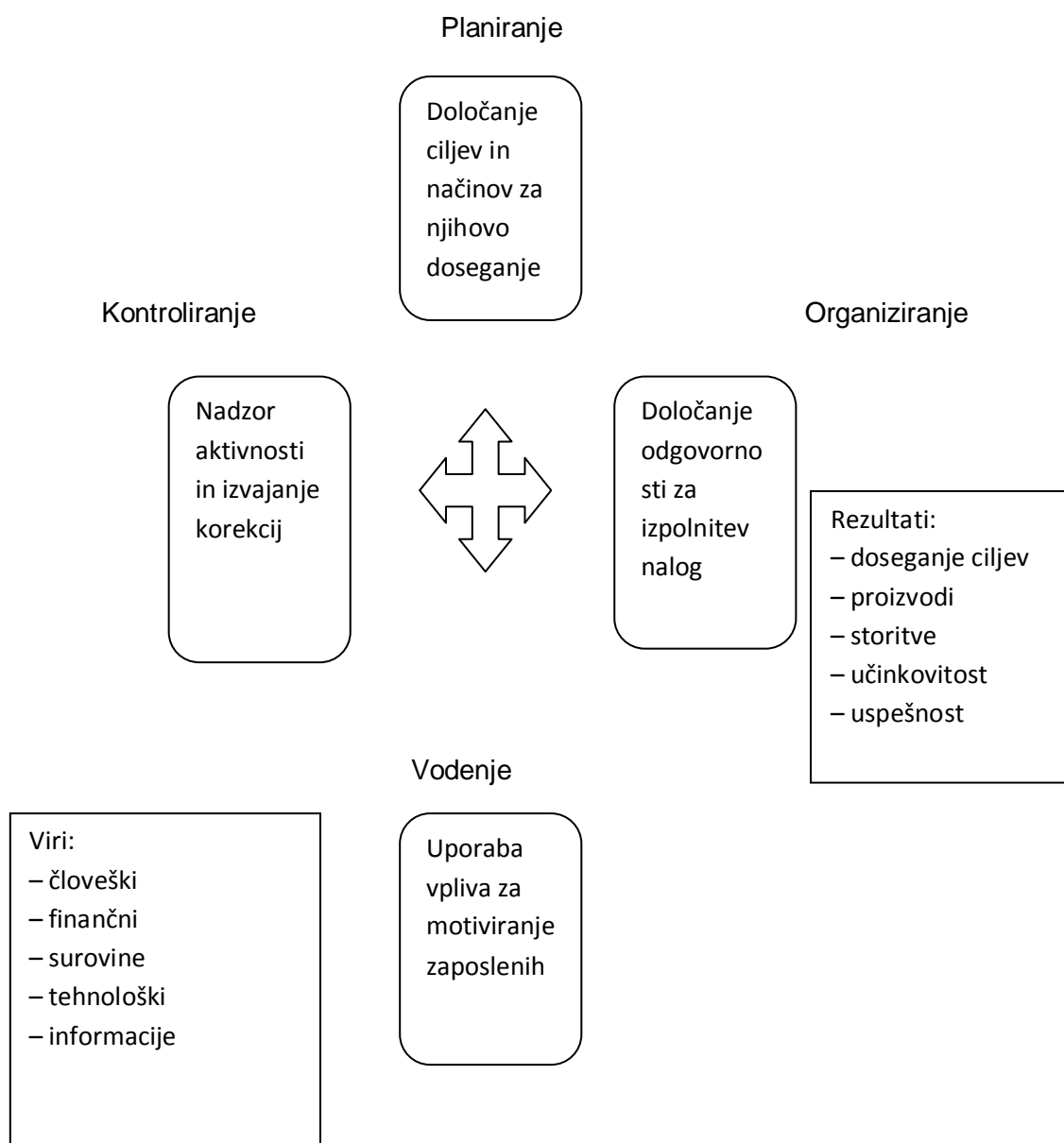
Osnovne ravni menedžmenta so tri: nižji, srednji in višji menedžerji. Nižji menedžer je neposredno odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Med te uslužbenke lahko štejemo vodje prodaje, oddelkovodje, nadzornike delovnega procesa in podobne poklice. Tej vrsti menedžerjev morajo zaposleni neposredno poročati o delu, ki ga opravljajo. Ta raven povezuje proizvodnjo oziroma opravljanje nalog z drugimi deli organizacije. Veliko časa je namenjenega usklajevanju dela svojih sodelavcev in podobnih opravil ter sprotne reševanju opravil.

Ko govorimo o manjši organizaciji, lahko ta deluje z eno ravno menedžmenta, ko se organizacija širi, pa nastajajo potrebe po novih delovnih aktivnostih med zaposlenimi in oddelki. Naloge te ravni so večinoma razdelitev del, ki so primerne za razne oddelke, dobijo pa lahko tudi pooblastila od višjih menedžerjev za oblikovanje ciljev nižjim menedžerjem. Nazivi srednjih menedžerjev so večinoma vodje ali direktorji sektorja, njihova odgovornost je uspešno usklajevanje nižjih menedžerjev in administracije.

Za višje menedžerje velja, da so odgovorni za celotno usmerjanje vseh dejavnosti v organizaciji. Njihovo delo temelji na razvijanju vizije, ciljev, strategije, politike in poslanstva. Cilji organizacije so posredovani vsem nižjim menedžerjem, tako da so o tem obveščeni vsi zaposleni. Običajno so njihovi nazivi predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor itd.

Menedžerje pa razlikujemo tudi po obsegu in namenu aktivnosti, ki jih opravljajo. Tako poznamo funkcijske in generalne menedžerje. Slednji opravljajo vse dejavnosti v celotni organizaciji, funkcijski menedžerji pa so zadolženi za usklajevanje dela zaposlenih na specialnem področju, kot so računovodstvo, marketing, finance in podobno (Možina in drugi 1994, stran 18, 19).

2.2 PROCES MENEDŽMENTA V ORGANIZACIJI



Slika 1: Proces menedžmenta v organizaciji

(Dimovski in drugi 2003, stran 4)

»Vedo o menedžmentu razumemo kot proučevanje dela menedžerjev in dajanje napotkov menedžerjem, kako naj uravnavajo delovanje organizacij, da bo dosežena

njihova uspešnost ali vsaj učinkovitost posameznih delov.« S tem veda o menedžmentu poučuje menedžerje, kako ravnati v različnih situacijah v praksi.

Pri menedžmentu je pomembno, da se podrobno razčleni, kaj za organizacijo pomenijo dobri rezultati in uspešnost, vendar pa to spada med težje naloge (Dimovski in drugi 2003, stran 4).

2.3 VLOGE MENEDŽERJEV

Poznamo več vrst vlog menedžerjev. Z drugimi besedami lahko rečemo, da so vloge na neki način izražanje vedenja menedžerja. Glede na naloge menedžerja se med seboj zelo povezujejo in spreminjajo.

Najbolj preprosta je zastopniška vloga. Menedžer jo uporablja, kadar predstavlja organizacijo ob svečanih dogodkih, podpisovanju dokumentov in podobnih simbolnih trenutkih. Je zelo pomembna vloga, kaže pa predvsem skrb menedžmenta za zaposlene in porabnike.

V vodilni vlogi mora menedžer odgovorno usmerjati in načrtovati aktivnosti svojih podrejenih k zastavljenim ciljem. Aktivnosti pri tej vlogi se nanašajo na kadrovanje, usposabljanje, uvajanje, ocenjevanje zaposlenih. Poleg tega v vodilno vlogo spadajo tudi ustvarjanje vizije, dajanje pomoči, reševanje problemov, razvoj posameznika in organizacije.

Pri povezovalni vlogi je najbolj bistveno, da se vsak oddelek organizacije dobro poveže z drugimi oddelki in okoljem. V tej vlogi mora menedžer poskrbeti za pridobivanje in ohranjanje stikov med zaposlenimi in strankami, kot so dobavitelji, odjemalci in ostali, ki so povezani z organizacijo.

Vsak uspešen menedžer želi okoli sebe zbrati številne stike, da si na ta način pridobi vse potrebne informacije. To velja predvsem za informacijske vloge, ki imajo predvsem pregledovalno, posredovalno in predstavniško vlogo.

Pri pregledovalni vlogi so bistvo informacije. Torej iskanje, pridobivanje in pregledovanje le-teh postavlja menedžerja pred odločitvijo, ali se bo za katero odločil in kako jo bo uporabil. Vse te informacije, ki so lahko koristne, so pridobljene na uradnih sestankih ali v pogovorih z drugimi strokovnjaki.

Delo menedžerjev v posredovalni vlogi temelji na tem, da vse pridobljene informacije uspešno prenesejo naprej na način, ki je najbolj primeren za zaposlene. Pri tem seveda pride do določenih popravkov originalnih informacij, za katere menedžer predvideva, da bodo imele večji učinek pri podrejenih sodelavcih. Pri posredovanju informacij vsak uspešen menedžer dobro premisli, kaj in koliko informacij bo koristilo, kar pa zahteva veliko časa.

S predstavniško vlogo menedžer kot predstavnik svojega področja ali organizacije posreduje informacije zunanjim osebam, ki niso del te organizacije. Večinoma želijo te informacije izvedeti mediji, javnost in druge institucije. V večjih organizacijah je moč zaslediti tudi posebne oddelke, kjer imajo vodjo za stike z javnostjo, ki je zadolžen za dajanje uradne izjave o delovanju organizacije.

Če bi med vsemi vlogami izbirali najpomembnejšo, bi brez pomislekov lahko trdili, da je to vloga odločanja. Ko menedžer pridobi vse potrebne informacije, je čas, da jih tudi uporabi in z odločitvami, ki jih sprejme, določi, kdaj in kako bo pripravil organizacijo na nove cilje, ki bodo ključ do uspeha. Za vlogo odločanja so najbolj primerne podjetniška, reševalska, razdeljevalska in pogajalska vloga.

Pri podjetniški vlogi je najpomembnejše načrtovanje novih idej, sprememb in novih projektov. Vsako učinkovito načrtovanje mora biti dopolnjeno tudi z izvajanjem zadanega. Menedžer tukaj poskrbi tudi za spodbudo in se tudi sam prilagodi določenim spremembam.

V reševalni vlogi morajo menedžerji znati reševati probleme, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji. Ti problemi so večinoma obdobje kriz, nezadovoljstvo zaposlenih, izguba trgov, odhod pomembnih kadrov in podobno.

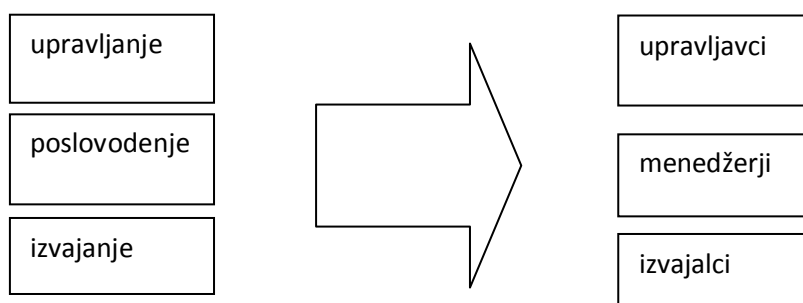
Razdeljevalska vloga vsebuje izbiranje in odločanje o zahtevah na področju finančnih sredstev, kadrov, opreme in podobno. Vprašanja, ki se najpogosteje pojavljajo, so: koliko sredstev bo namenjenih za razvoj, koliko za ekonomsko propagando, koliko za izboljšanje tehnologije in podobno. Pojavljajo pa se tudi nasprotna si mnenja pri zahtevah. Za to vlogo lahko rečemo, da je med pomembnejšimi, saj je del oblikovanja strategije organizacije.

Med pogoste delovne obveznosti menedžerja zagotovo spadajo tudi pogajanja in s tem pogajalska vloga. Pri tej vlogi se menedžer srečuje s posamezniki in skupinami z različnimi mnenji, vendar je njegov cilj doseči primeren dogovor. Včasih so pogajanja tudi zahtevnejša, predvsem s sindikati, ki imajo tudi drugačno mnenje glede ciljev organizacije kot vodstvo (Možina in drugi 1994, stran 21, 22).

2.3.1 DELITEV DELA V ORGANIZACIJI

Ko se ustanovi novo podjetje, podjetnik na začetku sam opravlja vse dejavnosti. Torej je lastnik podjetja, ga upravlja, razpolaga z njim, načrtuje, organizira, nadzoruje ter tudi izvaja dejavnost s podjetjem. Ko se želi umakniti od številnih obveznosti in ostati le lastnik podjetja, najame menedžerja, ki prevzame ostale obveznosti. Pri tem lastnik še vedno upravlja in razpolaga s podjetjem, torej določa temeljne usmeritve in cilje podjetja, ustvarja vizijo in merila uspešnosti podjetja. Odloča pa tudi pri razdelitvi sredstev in o dejavnostih podjetja.

Z rastjo podjetja se širi tudi obseg dela, s čimer pa spet nastane potreba po dodatnem zaposlovanju. Zapolniti je treba vse manjkajoče člene v proizvodnji, razvoju, trženju, financah, administraciji, bodisi z vrhunskimi strokovnjaki bodisi ostalimi delavci. Običajno se v vsakem podjetju, majhnem ali velikem, ustvarijo tri temeljne funkcije ali vloge v podjetju, ki so vloga upravljalcev, menedžerjev in izvajalcev.



Slika 2: Tri temeljne funkcije v podjetju

(Tavčar 1996, stran 27)

O vlogi upravljanja lahko rečemo, da so odvisne od virov in nosilca upravljanja ter cilja gospodarjenja. Pri upravljanju organizacije so najvišji organi lastniki družbe, ki so zbrani v zboru ali skupščini. Običajno se sestanejo enkrat letno in kontrolirajo poslovanje za preteklo leto. Ob slabših rezultatih lahko zamenjajo člane drugih upravnih odborov in najvišji menedžment. Osrednji organ upravljanja je upravni odbor, ki ga imenujejo lastniki.

Poslovanje ali menedžment uvrščamo v organizacijsko funkcijo in proces, ki zaradi tehnične delitve dela omogoča, da ločene naloge posameznih izvajalcev ostanejo pri temeljnem uresničevanju cilja gospodarjenja, ki vse svoje zadolžitve in oblast za njihovo izvedbo dobi od upravljanja. To funkcijo menedžer izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja.

Pri funkciji izvajanje gre za najbolj številne skupine ljudi, ki izvajajo vse naloge, ki jim jih naložijo menedžerji, ki izvajajo interese lastnikov (Dimovski in drugi 2003, stran 34).

2.3.2 ETIKA IN MORALA MENEDŽERJEV

Pri menedžmentu, katerega cilj je čim bolj uspešno vodenje podjetja, sta zelo pomembni tudi etika in morala, s katerima se še posebej ukvarjajo menedžerji. Torej: vsak menedžer bi se rad odločal in deloval dobro, pravično in pravilno ali z drugim besedami – etično in moralno. Vse te stvari se lepo slišijo, a ko jih je treba prenesti v prakso, je pa včasih malo bolj težavno (Možina in drugi 1994, stran 131).

Etika pri menedžmentu se deli na notranje in zunanje okolje organizacije. Poslovna etika, ki spada med zunanje okolje, je pomembna predvsem pri razmerju podjetja s

poslovnimi partnerji, konkurenti in drugimi posamezniki in organizacijami, ki so v zvezi z družbeno odgovornostjo menedžmenta.

Med pomembnejše zadeve spada morala menedžerjev do lastnikov. Razmerje med njima mora biti zelo dobro urejeno, kajti menedžerji niso le uslužbenci lastnikov, ampak tudi zaupniki, saj ima zaupanje precejšen pomen. Menedžerji morajo dobro pretehtati moralne dileme in se odločati v korist lastnikov podjetja, kar pa mora biti združljivo z moralo do drugih udeležencev v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Vpliv organizacije na okolje se izraža s storitvami in proizvodi, ki jih opravlja, delovnimi mesti, plačevanjem davkov, kakovostjo in varnostjo, črpanjem naravnih virov in kvarnimi viri na naravno okolje (Možina in drugi 1994, stran 138).

3 FUNKCIJE MENEDŽMENTA

3.1 FUNKCIJA PLANIRANJA

Funkcijo planiranja uvrščamo med zelo pomembne dejavnike v menedžmentu. Dejansko lahko rečemo, da je to začetek dela celotnega menedžmenta, saj nobena uspešna organizacija ne more biti odvisna od naključij. Torej: bistvo organizacije je, da skrbijo za doseganje temeljnih ciljev, ki so dalj časa obstojni. Pri planiranju mora menedžment proučiti predvidevanja, kaj se bo verjetno dogajalo v okolju organizacije, in na podlagi tega določiti cilje in poti, kako te cilje uresničiti. Pri vseh ostalih funkcijah menedžmenta je treba najprej narediti plane, potem se šele lahko začnejo odvijati dejavnosti. S planiranjem se najbolj povezuje kontroliranje, saj s plani nastanejo standardi za izvajanje kontrole (Možina in drugi 1994, stran 265).

Definicija cilja so želeni rezultati organizacije v bodočnosti, plan pa definira načrtovanje, kako dosegati cilje, ter opredeli razporeditev urnikov, nalog in ostalih dejavnosti. Torej sama beseda planiranje vsebuje običajno kar obe ideji, saj je njen pomen določanje ciljev in definiranje sredstev za doseganje le-teh (Dimovski in drugi 2003, stran 92).

Ko govorimo o planiranju, lahko rečemo, da gre za miselni proces. Pri tem procesu se razmišlja o možnostih in nevarnostih za organizacijo. Pri tem je menedžer pred zelo pomembno nalogo, saj mora sprejeti določene odločitve, ki bodo imele posledice v prihodnosti, seveda pa pri tem pride do tveganja, vendar to spada k procesu. Trud menedžerjev je čim bolj zmanjšati tveganje, a se temu ne more popolnoma izogniti. Pri planiranju se najbolj pogosto odloča o tem, kdo, kaj, kako, kdaj, kje in za koga bo nekaj delal. Ko se izvaja funkcija planiranja, se to vedno dokumentira. Rezultat planiranja so plani, v katerih je podrobno zapisano, kakšni so planski cilji, naloge, ki jih je treba izvesti, zaporedje izvajanja in roki, do katerih je treba naloge izpolniti. Za lažje doseganje zastavljenih planov ti vsebujejo še dodatne organizacijske prijeme, kot so razni programi, predračuni, akcijski načrti in podobno. S planiranjem poskrbimo tudi za gospodarno izvajanje nalog, saj z njim poskušamo vnaprej izračunati stroške, ki so primerni za uspešno poslovanje (Možina in drugi 1994, stran 266).

Planiranje delimo na hierarhijo organizacijskih ravni. Za planiranje strategije organizacije so zadolženi in odgovorni višji menedžerji. Pri srednjih menedžerjih je odgovornost planov taktično in kratkoročno planiranje, nižja raven pa nosi odgovornost za operativno planiranje. Pomembna je kombinacija planiranja z delovanjem podjetja, preteklosti s prihodnostjo, ciljev s sredstvi, delovanja z organizacijo, s tem pa tudi zagotavljamo enovitost podjetja.

Planiranje delimo na več vrst, ki se razlikujejo glede na:

- obdobje ali čas (dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno in operativno planiranje);
- predmet ali vsebino (planiranje prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, raziskav in razvoja, kadrov, financ in podobno);

- obseg organizacijske enote (planiranje poslovanja organizacije, planiranje poslovanja poslovnoizidnega središča ali strateške poslovne enote, delovne enote, projekte in proizvode);
- značilnost dejavnosti (strateško in taktično planiranje, javno ali tajno planiranje, fazno ali rezultatsko, funkcijsko ali nefunkcijsko, glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno; Dimovski in drugi 2003, stran 95.)

Planski cilji bodo služili svojemu namenu, če bodo dobro zastavljeni. Biti morajo jasni in vsem dobro razumljivi, ustrezati morajo razmeram in biti dosegljivi, torej da se jih da normalno izpolniti. Nikoli ne smejo biti cilji vsiljivi, vendar morajo biti dogovorjeni in med seboj usklajeni, da ne bi povzročali nezaželenih težav v organizaciji.

3.2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

Organizacijska struktura je sistem, pri katerem menedžerji razdelijo in razporedijo delne naloge zaposlenim, ter z organizacijsko ureditvijo poskrbijo, da je medsebojni odnos v organizaciji dober. Na strukturiranje in delovanje organiziranosti neposredno vplivajo notranji in zunanji vplivi, ki jih imenujemo vplivni dejavniki. Ko začnemo z oblikovanjem organizacijske strukture v organizaciji, je naša prva naloga proučiti vse zunanje in notranje vplivne dejavnike, ki so pomembni za izbiro in učinkovito rabo organizacijske strukture. S spoznavanjem teoretsko opredeljenih organizacijskih struktur imamo le polovičen uspeh pri strukturiranju organiziranosti.

3.2.1 ORGANIZIRANJE STRUKTUR Z ZUNANJIMI VPLIVNIMI DEJAVNIKI

Vsaka organizacija mora biti vedno dobro povezana z zunanjim okoljem, v katerem deluje. To povezovanje se najbolj izraža s tem, da okolje vpliva na organizacijo, enako lahko rečemo tudi, da organizacija vpliva na okolje, včasih bolj, včasih pa manj uspešno. Čim večje ravnovesje med organizacijo in okoljem dosežemo s prilagajanjem organizacijske strukture spremembam, ki se dogajajo v okolju okoli nas. Najpomembnejši vplivi okolja na organizacijo so predvsem globalne družbene vrednote, institucionalne razmere, tržišče, razvoj znanosti in tehnike.

Tržišče je vpliven dejavnik za organiziranje struktur in s svojim širokim obsegom in zahtevami vpliva na:

- kakovosti,
- cene,
- uporabne vrednosti,
- življenjske dobe izdelkov,

- vrsto in obseg proizvodnega programa,
- velikost serij,
- proizvodne zmogljivosti,
- stopnjo tehnične opremljenosti,
- kanale razpečavanja,
- strategijo,
- intenzivnost inovacij izdelkov.

Vse organizacije nimajo enakega okolja, saj nekatere delujejo v ustaljenem in enotnem, druge pa v nestalnem in različnem tržnem okolju. Če je tržno okolje organizacije nestalno, je treba precej bolj zapleteno in diferencirano pripraviti organizacijsko strukturo.

V sodobnem času se vse več organizacij zelo močno posveča tržnemu okolju, saj je ravno trg tisti, ki prinaša rezultate organizaciji. Tako je za organizacijo pomembna organiziranost marketinga, v katerem se nahajajo vsi posli, ki so povezani s kreiranjem, raziskovanjem in oblikovanjem izdelkov.

Na dinamiko poslovanja organizacij precej vpliva razvoj na področju znanosti in tehnike. Če organizacija posluje dinamično, je treba večkrat spreminjati in prilagajati organizacijsko strukturo. Razvoj na področju znanosti in tehnike omogoča razvoj novejših delovnih sredstev, novih izdelkov, metod in tehnologije dela. Pri oblikovanju organizacijske strukture je treba uporabljati vse naštetе vplive. Za vplivni dejavnik razvoja znanosti in tehnike je predvsem pomembno to, da se znanstveno odkritje čim hitreje realizira v industriji.

3.2.2 ORGANIZIRANJE STRUKTUR Z NOTRANJIMI VPLIVNIMI DEJAVNIKI

Za izbiro in uspešno rabo organizacijske strukture so zelo pomembni vplivni dejavniki pri vsaki organizaciji, ki so:

- strategija poslovanja,
- vrsta izdelkov,
- kadrovska struktura,
- vrsta uporabljene tehnologije,
- stopnja diverzifikacije,
- vodstvo,

- lokacija,
- velikost,
- tradicija.

Politiko organizacije jemljemo kot aktivnost določene dejavnosti, ki ji iščemo in določamo temeljne cilje, ter usmerjanje dejavnosti k ciljem. Pri usmerjanju zastavljenih ciljev si pomagamo s strategijo, strukturo in pravili, ki so določena za ciljno obnašanje. Pomen besede strategija je izbiranje opredeljenih ciljev in alokacija virov za doseganje zastavljenih ciljev. Alokacija pomeni pravilno razporeditev materialnih, kadrovskih in finančnih virov po različnih organizacijskih enotah. Organiziranje je razporeditev resursov in določanje zaporedja njihovih nalog, pri katerem je rezultat določena organizacijska struktura, cilj strukture pa je uresničitev strategije. Iz tega lahko razberemo povezavo med strategijo in strukturo, ki nas usmeri do tega, da struktura izvira iz strategije. Oblikovanje strukture dosežemo z organiziranjem, s katerim izpolnimo strategijo organizacije. Nekatere organizacije, ki želijo podrobno spoznati novo tržišče, organizirajo službo za raziskavo tržišča. Ko pa organizacija ni zadovoljna s prodajo in jo želi pospešiti, mora organizirati službo za propagando, ki poskuša uresničiti zastavljene cilje. V današnjih časih je uvajanje računalniške obdelave podatkov stalnica, avtomatizacija pa vpliva na spremembe pri organizacijski strukturi in strukturo zaposlenih. S tem nastajajo nova področja dela, ki spreminjajo odnose v organizaciji. Za organiziranje struktur v proizvodnih organizacijah so pomembne vrste tehnologije, ki so uporabljene. Struktura organizacije mora biti v skladu z zahtevami tehnologije, poleg tega pa skladna tudi z zahtevami "inputa", "outputa" in okolja. Osnovna značilnost, ki določa organiziranost, je tehnologija. Tehnologiji organizacije se prilagajajo cilji in struktura. Če prihaja do neusklajenosti, se v organizaciji pojavijo napetosti in davek, ki ga terja ob tem. Struktura organizacije je določena s strani strukture nalog, struktura nalog pa s strani strukture tehnologije. Na koncu ugotovimo, da je vpliv tehnologije za pripravo organizacijske strukture med vplivnejšimi notranjimi dejavniki.

Pri oblikovanju organizacijske strukture in delovanju organizacije kadri pripomorejo s svojim znanjem, sposobnostmi in navadami. Obstajajo različne teorije, ki govorijo o vplivu kadrov na organizacijsko strukturo in postopke. Sodobni organizacijska teorija in praksa najbolj uveljavljata spoznanje, da se prilagajata znanju in sposobnostim kadra, pri tem pa naj se ne bi zadovoljile ambicije in osebne želje posameznikov v organizaciji.

Z vrsto uporabljene tehnologije je povezana vrsta izdelka. Gre za zelo pomemben notranji dejavnik pri organizaciji strukture. Vrsta izdelka določa način organiziranja proizvodnje in druge organizacijske strukture, kot so organizacija priprave proizvodnje, način prodaje, nadzor kakovosti in podobno.

Pri oblikovanju organizacijske strukture ima vpliv tudi povečevanje raznovrstnosti proizvodnje. Za prožnejšo in decentralizirano organizacijsko strukturo je potrebna višja stopnja diverzifikacije proizvodnje. Pri visoki stopnji diverzifikacije proizvodnje morajo biti organizacijske enote dokaj samostojne, saj morajo biti sposobne same sprejemati določene odločitve o izdelkih.

Na organiziranje strukture vpliva tudi velikost organizacije. Kljub podobnosti poslovnih ciljev in proizvodnje prihaja do razlik v organiziranosti manjših in večjih organizacij. V velikih organizacijah nastanejo drugačni problemi kot v manjših zaradi številčnosti ljudi in dejavnosti ter zaradi kakovosti drugačnih dejavnikov in razmer. V večjih organizacijah se pojavlja večje število funkcij, ki so kot samostojne organizacijske enote, medtem ko je v manjših organizacijah večje število funkcij organizirano v eni organizacijski enoti.

Na oblikovanje organizacijske strukture vpliva tudi lokacija. Do razlik v organiziranju organizacij prihaja v tem, ali so locirane v industrijskih centrih in urbanih središč ali pa zunaj njih.

Med zelo pomembne naloge pri vodstvu organizacije sodi prilagajanje organizacijske strukture spremembam organizaciji in okolju, v katerem ta deluje.

Vpliv na pripravo organizacijske strukture ima tudi tradicija. Dogodki, ki so se dogajali v preteklosti, lahko obveljajo tudi sedaj. Upoštevanje tradicije v preveliki meri pa lahko kaže odpor proti novostim, kar pa ovira uspešno delovanje organizacije.

Vse te naštetje in opisane dejavnike je treba upoštevati pri pripravi organizacijske strukture.

(Možina in drugi 1994, stran 377, 378, 379)

3.2.3 CILJI IN NAČELA SODOBNE ORGANIZACIJE

Strukturiranje sodobne organizacije sestavljata dva temeljna cilja, stabilnost in fleksibilnost. Rezultat teh dveh ciljev je organizacijsko ravnotežje, ki mora biti v vsakem primeru doseženo (Možina in drugi 1994, stran 380).

Vsaka organizacija ima pri oblikovanju svoje organizacijske strukture proste roke. Pozorni morajo biti le na usklajenost z zakonskimi zahtevami. Pomembna usmeritev pri organiziranju strukture so stroški in učinki, ki veljajo kot omejitveni dejavniki. V primeru neupoštevanja bo namen zgrešen. Pri oblikovanju organizacijske strukture je namen doseči čim večjo stabilnost. Nestabilnost okolja zahteva spremembe v organizaciji, kar pa predstavlja drugi temeljni cilj organiziranja struktur, ki je fleksibilnost. Fleksibilnost se izkazuje v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, ki sprejemajo nove naloge, ter odločanju posameznikov pri teh nalogah. S tem postane organizacija izziv za delovne skupine in posameznike.

(Možina in drugi 1994, stran 380)

3.2.4 ORGANIZACIJSKA SHEMA

S shemo lahko razčlenimo organizacijo na oddelke, delovne skupine in delovna mesta. Organizacijska shema predstavlja štiri glavne informacije o strukturi organizacije. To so:

- Naloge, kjer so prikazana določena področja različnih nalog v organizaciji.
- Podrazdelitve, ki opredeljujejo vsak oddelek organizacije za določeno področje dela.
- Ravni menedžmenta, ki so v shemi prikazane kot upravljalno-vodstvene hierarhije, vse od predsednika uprave do raznih oddelčnih menedžerjev.
- Linije avtoritete, ki v shemi prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

(Možina in drugi 1994, stran 381)

Prednosti	Prednost je, da lahko zaposleni v shemi vidijo, kako se deli organizacije prilagajajo drugim delom in v kakšnem odnosu so naloge delavcev do celotne organizacije. Pri tem lahko vsak posameznik razbere, kdo lahko komu poroča, in ko prihaja do težav, se zna orientirati, na koga naj se obrne. Shema je v pomoč tudi menedžerjem, ki lahko na lažji način ugotavljajo pomanjkljivosti in podvajanje nalog v organizaciji.
Slabosti	Organizacijska shema prav tako vsebuje slabe lastnosti. Med te spada to, da gre le za kos papirja, ki pa ne prikazuje vsega o strukturi organizacije. Iz tega je težko ugotoviti, kdo najbolj ovira organizacijo in kje so komunikacijski kanali znotraj organizacije. Do težav prihaja tudi pri zaposlenih, ki lahko nepravilno razberejo svoj položaj in vplive na njihove naloge, ki izhajajo iz medsebojnih odnosov določenih položajev v organizaciji.

(Možina in drugi 1994, stran 382)

3.2.5 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Za oblikovanje organizacijske strukture so pomembne štiri temeljne značilnosti:

- specializacija,
- standardizacija,
- koordinacija,
- avtoriteta.

Za specializacijo velja, da vodja razdeli delo in ga dodeljuje posameznikom in delovnim področjem, kot so divizija, oddelek, skupina in podobno.

Pomen standardizacije določa, da vodja pripravi postopke, s katerimi naj bi izboljšal uspeh

posameznih oddelkov.

3.2.6 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

S stališča centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji ločimo štiri temeljne tipe struktur:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,

Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura spada med centralizirane organizacijske strukture. Temelji na zahtevi, da so vse dejavnosti zbrane s skupinami funkcij z dna do vrha organizacije. Kot primer navajamo, da so vsi inženirji združeni na oddelku za inženiring, podpredsednik tega oddelka pa je odgovoren za naloge. Enako velja za področja trženja, računovodstva, kadrov in proizvodnje.

(Dimovski in drugi 2003, stran 135)

Največja prednost funkcijske organizacijske strukture se dokazuje v racionalnosti, saj se naloge opravljajo v enem prostoru, kar pa posledično omogoča manjše stroške, povečuje profesionalizacijo in specializacijo ljudi.

(Možina in drugi 1994, stran 384)

Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture

Prednosti funkcijske strukture

Slabosti funkcijske strukture

Omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov.

Počasi se odziva na spremembe v okolju.

Spodbuja specializacijo znanj in spretnosti.

Lahko povzroči čezmerno kopičenje odločitev na vrhu.

Spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev.

Vabi k slabi koordinaciji med oddelki.

Najbolj je primerna za enega ali manjše število proizvodov.

Rezultira v manj inovacijah.

Vključuje omejen pogled na cilje organizacije.

(Dimovski in drugi 2003, stran 136)

Produktna (divizijska) organizacijska struktura

V tej strukturi se oddelek določa na podlagi enega izmed večjih proizvodov, ki jih proizvaja organizacija, ali na podlagi storitev, skupin proizvodov, večjih projektov in poslov. Med glavne značilnosti divizijske organizacijske strukture spada združevanje, ki se nanaša na rezultate organizacije.

Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture

Prednosti divizijske organizacijske strukture

Slabosti divizijske organizacijske strukture

Primerna je za hitro spreminjajoče se nestabilno okolje.

Odpravlja ekonomije obsega v funkcijskih oddelkih.

Vodi k zadovoljevanju stranke, ker je jasna odgovornost za proizvod in kontaktne točke.

Vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami.

Vključuje visoko koordinacijo med funkcijami.

Odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo.

Enota dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah.

Povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki.

Najbolj je primerna za velike organizacije z več proizvodi.

Decentralizira odločanje.

(Dimovski in drugi 2003, stran 137)

Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura ima vpliv na dezintegracijo organizacijskih struktur s hierarhično močjo in avtoritetnim vodenjem. Pri uvajanju projektne organizacijske strukture v prakso spada med bolj zapletena in visokoustvarjalna dela. Problemi nastanejo s psihološkimi in sociološkimi težavami, ki prihajajo z uvajanjem organizacijskih sprememb katere koli vrste. Uvajanje projektne organizacijske strukture se uporablja za izpolnitev poslovnih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja večjega števila posamičnih aktivnosti, ki so vezane na določen projekt in jih ni mogoče uspešno izpeljati z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo.

Za projektne organizacijske strukture velja, da so zasnovane s pogodbami, ki določajo roke izvršitve in stroške, ter da se projekt izvede v skladu z naročnikovimi zahtevami. Pri tej organiziranosti dobijo naloge ljudje iz različnih oddelkov. Tem ljudem je dodeljen vodja projekta, ki v celoti odgovarja za izvršitev projekta. Po

končanem projektu so zaposleni razbremenjeni teh nalog in se vrnejo v svoje prvotne oddelke ali pa so razporejeni k novim projektom.

Vodja projektne organizacije ima neposredno odločilen vpliv na vse sodelavce, ki so bili dodeljeni iz različnih organizacijskih enot. O poteku projekta nižje ravni vodstva poročajo vodji projekta, ki je za to odgovoren.

(Možina in drugi 1994, stran 386, 387, 388)

Matrična organizacijska struktura

Za matrično organizacijsko strukturo lahko trdimo, da je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Ko so avtorji ustvarjali matrično organizacijsko strukturo, so bili mišljenja, da bo menjava za divizijsko organizacijsko strukturo v večjih podjetjih, vendar praksa te napovedi ni potrdila. Nekateri so mnenja, da je šlo pri tej organiziranosti le za modni pojav. Največji problem nastane pri razhajanju med teorijo in prakso.

Zahteva matrične organizacijske strukture je timsko delovanje v organizaciji, kar pa ni najbolj razvito. Največji problem je to, da je timsko delo dolgotrajen proces, za katerega potrebujemo usposobljene ljudi. Težava nastane, ker se pojavijo mnoga nasprotja, zaradi česar taka organizacija zahteva visoko angažiranost sodelavcev za doseganje ciljev. Vsak posameznik v taki organizaciji ima omejene pristojnosti, njegov položaj pa je enak drugim sodelavcem. Zaradi številnih problemov, ki nastanejo pri matrični organizacijski strukturi, se v velikih podjetjih ni uspešno uveljavila. Uspevala je le na določenih področjih, predvsem v projektnih organizacijah.

(Možina in drugi 1994, stran 390)

Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture

Prednosti matrične organizacijske strukture	Slabosti matrične organizacijske strukture
Dosežena je potrebna koordinacija, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami strank.	Lahko povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojni avtoriteti oziroma dvojnemu vodenju.
Fleksibilno deljenje človeških virov med proizvodi.	Udeleženci morajo imeti dobre medosebne spretnosti in visoko usposobljenost.
Primerna je za kompleksne odločitve in pogoste spremembe v nestabilnem okolju.	Velika poraba časa: zahteva veliko sestankov in sej za reševanje konfliktov.
Daje priložnost tako funkcijskemu kot produktnemu razvoju.	Ne deluje, če člani organizacije ne razumejo ali ne sprejmejo kolegialnih odnosov namesto vertikalnih.

Najprimernejša je za srednje velike organizacije z več proizvodi.	Zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči.
---	--

Izbiranje organizacijske strukture

Kot smo zapisali, ima vsaka struktura svoje prednosti in pomanjkljivosti. Zelo pomembno je, da izberemo tisto organizacijsko strukturo, ki je najbolj primerna razmeram dela in poslovanju v organizaciji. Pri izbiri in rabi organizacijske strukture so pomembne razmere, v katerih organizacija posluje. Zgodi se lahko tudi to, da določene organizacije uporabljajo hkrati različne organizacijske strukture na posameznih področjih.

Preglednica primernosti izbire organizacijske strukture

Organizacijske značilnosti	Primernost organizacijske strukture
Majhne organizacije	Funkcijska
Velike in transnacionalne	Divizijska
Kompleksne in konkurenčne tehnologije	Matrična
Kritičnost uporabe redkih virov	Matrična
Spremenljivost sprememb kupcev	Matrična
Raznovrstnost tržnih zahtev	Produktna
Stabilnost tržnih zahtev	Funkcijska
Uporaba specializirane opreme	Funkcijska
Zahteve po specializaciji	Funkcijska
Visoki transportni stroški surovin	Divizijska

(Možina in drugi 1994, stran 392)

3.3 FUNKCIJA KONTROLIRANJA

Nadzorovanje ali kontroliranje je pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. V literaturi je opredeljen kot izrazito pozitiven proces, s katerim se opravljajo meritve za doseganje ciljev, ki so v interesu vseh zaposlenih znotraj organizacije. Pri kontroliranju gre za zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Doseženi rezultati se primerjajo z načrtovanimi, na podlagi katerih se določi, ali je bilo delo opravljeno uspešno. Če pride do odstopanj, pride tudi do ukrepov. Kontroliranje je zelo pomemben dejavnik za obvladovanje organizacije. Opazovanje in merjenje rezultatov pride najbolj v poštev, takrat ko se podatki analizirajo in diskutirajo, če je potrebno, pa se uporabijo usmerjevalni posegi. Pri kontroliranju je stalna primerjava doseženo razmerje med izidi izvajanja in vložki izvajanja (Tavčar 1996, stran 342).

Do kontroliranja prihaja pred, med in po procesu. Obstajajo tri vrste nadzora kakovosti, ki jih imenujemo:

- vnaprejšnja,
- sprotna,
- povratna kontrola.

K vnaprejšnji kontroli spadajo nadzori, ki poskušajo prepoznati in preprečiti odstopanja, še preden sploh pride do njih. Z drugimi besedami lahko rečemo tudi preventivna kontrola. Usmerjena je na človeške, materialne in finančne vire, ki prihajajo v organizacijo.

Pri sprotni kontroli gre za nadzor trenutnih aktivnosti zaposlenih, da bi zagotovili uskladitev z določenimi standardi. Za doseganje zelenih rezultatov je potrebno tudi vključevanje samokontrole, s katero posameznik sproti kontrolira lastne aktivnosti.

Povratna kontrola pa posveča največ pozornosti kvaliteti končnega proizvoda ali storitvi organizacije in analizam o kvaliteti izdelkov ali storitev (Dimovski in drugi 2003, stran 275, 276).

Kontrolni sistemi, ki jih vzpostavijo menedžerji, sestavljajo štiri temeljne prvine kontroliranja:

- ✓ vzpostavljanje standardov,
- ✓ merjenje dosežkov,
- ✓ primerjava dosežkov s standardi,
- ✓ korekcije.

Za vzpostavljanje standardov menedžerji določijo cilje za posamezne skupine ali oddelke, ki predstavljajo standarde uspešnosti, potrebni so pa za primerjavo z doseženim.

Merjenje doseženih rezultatov je povezano s standardi v prvi fazi kontrolnega procesa. Opravljajo se dnevne, tedenske in mesečne kontrole.

Pri tretjem koraku gre za primerjavo dosežkov s standardi, na podlagi katerih menedžerji ocenjujejo, ali rezultati ustrezajo, presegajo ali zaostajajo.

Korekcije sledijo, ko pride do odstopanja uspešnosti od standardov. Menedžerji se odločijo za najbolj primerne poteze v danih razmerah (Dimovski in drugi 2003, stran 278).

4 VODENJE

Vodenje spada med najpomembnejše funkcije v menedžmentu. Ko govorimo o organizacijskem vodenju, ugotavljamo, da gre za področje, ki se ukvarja s proučevanjem človeških odnosov, vedenja in uspešnosti v organizaciji. Za menedžerje so pri vodenju potrebni različni koncepti in principi, kot so psihologija, sociologija, kulturna antropologija, industrijski inženiring, ekonomija, etika in svetovanje (Dimovski in drugi 2003, stran 207).

Z drugimi besedami lahko vodenje opredelimo kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce v organizaciji za doseg želenih ciljev. Uspešen vodja mora sodelovati s celotnim kolektivom v ustvarjanju ugodnega vzdušja pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev. Kot opozarjajo nekateri avtorji, biti dober vodja še ne pomeni biti dober menedžer.

Vodenje sestavljajo tri osnovne sestavine, ki so vodja, člani in specifična situacija. Med zelo pomembne dejavnike spada zaupanje med vodjo in člani tima, kar se kaže v tem, da imajo ostali člani več samostojnosti pri svojem delu. Vodje morajo poskrbeti, da so vedno dobro poučeni o vseh zadevah in da znajo ostale člane spodbujati k prevzemanju tveganja, saj strah pred napakami ne sme biti tako velik, da delavec ne bi poskusil delati malo drugače.

4.1 SPOSOBNOSTI VODENJA

Vsak vodja si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobiva sposobnosti, ki jih tudi uporablja. Velikokrat si organizacije ne morejo privoščiti, da bi se vodje izoblikovali pri opravljanju dela, ampak med zaposlenimi znotraj organizacije iščejo ljudi, ki imajo morebiti sposobnosti za vodenje, in jih nato načrtno vzgajajo. Za take osebe pripravijo poseben program, ki vsebuje vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki jih vodenje potrebuje. Vsak uspešen vodja mora imeti sposobnost, da deli moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, vizije in da dobro pozna samega sebe.

4.1.1 POMEN POSAMEZNIH SPOSOBNOSTI

Delitev moči

Ta nastane, ko vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo z ostalimi sodelavci. Če vodja ima to sposobnost, pritegne ostale sodelavce k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem imajo zaposleni občutek pripadnosti organizaciji, da obvladujejo situacije in samega sebe. Ko imajo zaposleni pozitivne občutke o opravljenem delu, postaja njihovo delo zanje stimulativno in bolj zanimivo. Pri tem lahko delo vodje ocenimo kot dobro opravljeno.

Intuicija

Intuicija je sposobnost imeti pregled nad položajem, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje in predvidevati spremembe. Uspešen vodja ima občutek intuicije za potrebne spremembe v kraju in času. Njegov odziv je tak, da glede na zahteve okolice in potrebe članov hitro ugotovi, kaj je najboljše v danih okoliščinah, ter izkoristi priložnost, ki se ponuja v timu in zunaj njega.

Poznavanje samega sebe

Spada med sposobnosti spoznavati in ugotavljati lastne prednosti in pomanjkljivosti za lažje premagovanje svojih slabosti. Pri tej sposobnosti je pomembna tudi povratna informacija nadrejenih in sodelavcev o tem, koliko, kdaj in kje je vodja uspešen.

Vizija

Vizijo uvrščamo med sposobnosti, ki predstavljajo stvari drugačne, boljše poti in načine za njihovo uresničevanje. Vizija je lahko izdelana preprosto kot stvarna strategija organizacije, ki koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni in delničarji.

Skladnost vrednot

Skladnost vrednot pomeni združevanje v skladno celoto pomembnih organizacijskih načel za vrednote organizacije z odkrivanjem vrednot zaposlenih. To je sposobnost, ki jo mora imeti vodja. Problem nastane, če skladnosti ni, saj imajo zaposleni potem svoje interese in pričakovanja, vodja pa na drugi strani svoja organizacijska načela in zahteve za dela.

(Možina in drugi 1994, stran 526)

4.2 MOTIVACIJA ZA VODENJE

Vsak, ki dobi priložnost za vodenje zaposlenih, mora imeti sposobnosti in tudi voljo. V tej vlogi ljudje vidijo možnost, priložnost za delo in nadaljnji razvoj. Odločitve, zakaj postati vodja, vidijo tudi v nagradah, zunanjih in notranjih.

Zunanje nagrade

Pri vodenju skupin ali timov se odpirajo precejšnje možnosti za nagrade, ki so v obliki plače, dodatkov in delnic. V pogodbi se določi sistem delitve dobička, pri katerem imajo vodje večji delež kot ostali člani v skupini ali timu. Nagrajeni so za prispevek pri načrtovanju in doseganju ciljev ter za reševanje nalog na delovnem mestu.

Notranje nagrade

Vodenje za marsikoga ni zanimivo samo zaradi plače, saj pomeni tudi čast, prestiž in možnost za samopotrjevanje. Vloga vodje omogoča, da uresničuje potrebe pri sebi in drugih, ki jih vsak sam zase ne more doseči. Kot primer lahko izpostavimo potrebo po priznavanju prispevka in potrebo po pripadnosti timu in podobno.

(Možina in drugi 1994, stran 527)

Vodje se razlikujejo po dveh skrajnih dimenzijah, v katere so usmerjeni: dimenzija dela in dimenzija ljudi. Pri dimenziji dela vodja pojasnjuje, zakaj je določeno delo treba opraviti skupaj s časovno omejitvijo, na ljudi pa vpliva z namenom, da se osredotočijo na delo. Pri dimenzijah ljudi je temeljno zmanjševanje napetosti in priprava razmer za prijetnejše delo, poudarek pa je tudi na vrednotah in odnosih med ljudmi (Dimovski in drugi 2003, stran 225).

Slogi vodenja

Obstajata dva sloga vodenja:

- Prvi je avtoritarni slog, kjer ima vodja prvo in zadnjo besedo, torej temelji na ukazovanju in poslušnosti.
- Drugi je participativni slog, kjer se nadrejeni posvetujejo s sodelavci in se odločajo skupaj. Vsi predlagajo rešitve in jih skupno sprejmejo (Tavčar 2002, stran 212).

4.3 NAČINI VODENJA

Obstaja kar nekaj načinov vodenja.

Vodenje s pravili odločanja – vodja določi delavcu pravila, ki jih ta potrebuje za samostojno odločanje, kaj bo storil. Ta koncept je uporaben, takrat ko so znani vsi dogodki, v povezavi s katerimi se delavec odloča.

Vodenje z izjemami – vodje se ukvarjajo le z izjemami in nalogami, kjer se dogaja kaj posebnega, ostale stvari pa prenašajo na podrejene

Vodenje z motiviranjem – od zaposlenih se pričakuje, da bodo bolj uspešni in aktivni, če se lahko izobražujejo in razvijajo.

Vodenje s sodelovanjem – sodelovanje sodelavcev je nujno pri vseh odločitvah. Uresničevanje ciljev je lažje, saj so si jih postavili sami.

Vodenje z delegiranjem – pri tem je treba spoštovati obveznosti med vodjo in sodelavci.

Vodenje s cilji – je vodenje kot aktivnost s postavljenimi cilji, ki jih je treba doseči. Doseženi cilji so merilnik uspešnosti.

4.4 VRSTE MOČI VPLIVA

Za vodenje sta poleg sposobnosti in motivacije potrebna tudi moč in vpliv. Pri moči gre za zmožnost vplivanja in usmerjanja posameznika, skupine ali organizacije k

želenim rezultatom. Moč ima vsak vodja, vendar jo mora znati uporabljati. Osnove in viri, iz katerih vodje črpajo moč, povedo razloge, zakaj podrejeni upoštevajo navodila nadrejenega, ali razloge, če jih ne sprejemajo in sodelujejo. Ločimo več vrst različnih moči: legitimna moč, moč nagrajevanja, moč pritiska, referenčna moč in ekspertna moč.

Legitimna moč

Legitimna moč izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Na organizacijske odločitve ima direktor organizacije večji vpliv kot njegovi podrejeni vodje s posameznih področij.

Moč nagrajevanja

Možnosti vsakega vodje so, da nagradi svoje sodelavce. Slednji svoje delo opravljajo dobro, ker pričakujejo, da bodo nagrajeni. Vodja nagrajuje z materialnimi in nematerialnimi nagradami, kot so ustrežnejše delovno mesto, napredovanje, dopusti po željah delavcev, dodatki pri plači in podobno.

Moč pritiska

Je moč, ki izvira iz bojazni in strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja ima na voljo, da uporabi razne kazni, kot so manj zeleno delo, odtegljaj pri prejemkih in podobno. Kot primer moči pritiska je, da vodja določi delavcu določeno zadolžitev in ga poleg tega opomni, kakšna sankcija mu sledi v primeru, če dogovorjenega ne izpolni. Za to vrsto moči lahko rečemo, da velja za manj učinkovito v primerjavi z motivacijskimi dejavniki, ki izhajajo iz moči nagrajevanja. Pri tej moči se lahko zgodi tudi nasprotni učinek, ki se lahko kaže kot sprenevedanje, opravičevanje ali pa celo ponarejanje poročil o opravljenem delu.

Referenčna moč

Ta moč izvira iz identifikacije zaposlenih z vodjo. Osebnostne lastnosti vodje so sodelavcem všeč, zato bi bili radi podobni vodji. Ugled in karizmatičnost odlikujeta zelene značilnosti vodenja.

Ekspertna moč

Za to moč lahko trdimo, da je ključnega pomena za delo menedžerjev v sedanjosti in prihodnosti. Izhaja iz specializiranega in strokovnega znanja vodje, ki je lahko omejeno na ozko ali široko strokovno področje in aktivnosti določenega področja ali pa celotne organizacije. Vodja mora imeti ustrezno znanje s področja, na katerem deluje, saj v nasprotnem primeru pride do napak pri delu ali celo do poloma v vodenju.

Vodje uporabljajo vse naštetih moči. Sami morajo presoditi, kdaj in katero uporabiti, pravilna presoja pa prinaša tudi uspešnost pri vodenju (Možina in drugi 1994, stran 528, 529).

Odpori do vplivov in sprememb

Ko začnemo razmišljati o spreminjanju vedenja in ravnanju sodelavcev, govorimo o vplivanju. Torej z vplivanjem nastajajo spremembe, pri katerih je zelo pomembno, da jo podpirajo sodelavci. Od sodelavcev lahko pričakujemo različne reakcije na spremembe. Lahko jih:

- zanikajo in s tem ne sodelujejo pri izvajanju, zaradi česar ima sprememba le malo vzgledov;
- ignorirajo, kar poskušajo menedžerji rešiti, s prelaganjem sprememb v upanju, da se bodo stvari spremenile, vendar se to ne zgodi;
- sprejmejo z odporom, saj niso podobni njihovim interesom;
- sprejmejo in se jim prilagodijo kot novemu načinu življenja;
- predvidijo in s tem že sami poskušajo načrtovati naprej; pri takih organizacijah je uvajanje in izvajanje sprememb lažje in rezultati so bolj uspešni.

Temeljni pristopi do sodelavcev pri uvajanju sprememb:

- Menedžment pritegne sodelavce k sodelovanju že v času snovanja sprememb.
- Menedžment poskrbi za pravočasno, natančno in celovito informiranje ter dovoli sodelavcem, da izrazijo svoje mnenje o njih.
- Menedžer mora vedeti, da je treba upoštevati zakonitosti in navade formalnih in neformalnih skupin znotraj organizacije, jih dosežati in s prevladujočimi interesi vplivati na vsako posebej.
- Menedžment mora vedeti, da se je treba odločati le za spremembe, ki so najbolj potrebne, saj na sodelavce delujejo obremenjujoče.
- Nasprotja interesov, do katerih pride pri snovanju sprememb, menedžment obvladuje z različnimi metodami in postopki.

(Tavčar 1996, stran 316, 317)

5 RAZISKOVALNO DELO

5.1 INTERVJU

Univ. dipl. pravnik RENATO KRAJNC,

svetovalec menedžmentu s področja menedžmenta, marketinga in organiziranja

Vprašanja s področja svetovanja menedžmentu

1. Kako pogosto se podjetja odločajo za reševanje s pomočjo zunanjih sodelavcev?

Poznamo dve skupini podjetij. V prvo spadajo tista, ki se za sodelovanje odločijo, ker si želijo višjo kakovost za delo, v drugo pa tista podjetja, ki se za svetovanje odločijo zaradi reševanja težav, iskanja novih možnosti in načinov za uspešno funkcioniranje.

2. Kako se lotite reševanja problemov?

Najprej se s podjetjem dogovorim za sodelovanje, nato sledi pregled situacije v podjetju (due dilligence), ki pomeni posnetek stanja. Po ugotovljenem področju, kjer stvari ne funkcionirajo dobro, pripravim predloge za reševanje, nato pa sledi njihova izvedba. Sam dostikrat ugotovim stanje v podjetju že po ogledu proizvodnje, skladišč in ostalih prostorov.

3. Kateri so najpogostejši razlogi za nastanek problemov v organizaciji?

Največji problem je prehitra rast podjetij, ko iz majhnega podjetja, ki ga vodi ena oseba, raste v večje podjetje, pri tem pa prihaja do presega sposobnosti, saj je vodenje velikih podjetij precej drugačno kot vodenje manjšega podjetja.

4. Ali se podjetja pravočasno odločajo za reševanje problemov?

Če bi se, sploh ne bi prišlo do težav, tako da ne, ne odločajo se pravočasno. So pa situacije različne, zgodi se tudi, da za kakšno podjetje ni več rešitve.

5. Koliko na vaše delo vplivajo lastniki, delničarji?

Lastniki in delničarji se po pravem ne bi smeli vključevati v naše delo, delničarji lahko le sprožijo zahtevo, vendar jo obravnavata nadzorni svet in uprava.

6. Kdo vas pravzaprav pokliče za sodelovanje s podjetjem?

Praviloma je to pristojnost uprave, zgodi se tudi, da lastniki na skupščini sprejmejo sklep, kjer se odločijo za svetovanje.

7. Kako ste vi pridobili potrebno znanje za svetovanje?

Največ znanja sem pridobil z izkušnjami, ki jih imam 30 let, od tega delam 20 let v gospodarstvu, 10 let pa sem deloval v državni upravi. Veliko znanja sem pridobil tudi skozi izobraževanja, ki jih podjetje organizira za izobraževanje zaposlenih in menedžmenta.

8. Ali pri svetovanju delujete sami?

Ne, pomagajo mi strokovnjaki, ki pokrivajo področja, ki v podjetju ne funkcionirajo, sam pa delujem na področju marketinga, organizacije.

9. Vi predvsem pomagate menedžmentu z nasveti. Ali kdaj tudi odločate o kakšnih stvareh?

Vedno samo svetujem. Drugače pa pogodba določa o mojem vključevanju v podjetje.

10. Kako dolgo potekajo svetovanja?

Vse to je odvisno od situacije. Ena podjetja se odločajo za občasno svetovanje, kjer se dogovorimo za določene projekte, druga pa tudi za trajno svetovanje.

11. Ali svetujete tudi drugim podjetjem?

Da, svetujem tudi podjetjem v drugih državah, gre pa za države bivše Jugoslavije.

12. Kako vam pri tem pomaga vaša izobrazba?

Po izobrazbi sem diplomirani pravnik s pravosodnim izpitom. Moja izobrazba mi pomaga v vseh situacijah, seveda v povezavi z izkušnjami.

13. Na kakšnem nivoju ocenjujete, da so slovenska podjetja v primerjavi s tujimi?

Večina slovenskih podjetij je na nivoju tujih. Prihaja le do problemov, povezanih z mentaliteto zaposlenih, kot so: čim manj dela, iskanje pravic in podobno.

Vprašanja s področja menedžmenta

1. Katere lastnosti mora imeti uspešen menedžer?

Vedeti mora, kako voditi podjetje in zaposlene. Znati jih mora motivirati, saj je motivacija zelo pomemben dejavnik. Procesi v podjetju morajo potekati po pravih. Osnovne lastnosti so točnost, natančnost, urejenost in podobno.

2. Kolikšen vpliv ima izobrazba na delo menedžerja?

Izobrazba menedžerja je neka osnova, ki jo vsak menedžer mora imeti, vendar so najpomembnejše izkušnje.

3. Kot menedžer ste imeli naporen delovnik, kako približno poteka?

To je odvisno od tega, kako si organiziraš delovnik. Moj sistem je bil tak, da sem na začetku pregledal vse dogajanje preteklega dne. Koliko proizvodov je bilo narejenih, koliko prodanih, koliko ljudi je to opravljalo, odsotnosti zaposlenih in podobno. Nato so sledile stvari, ki so bile že prej planirane, kot so sestanki, pogovor s strankami, imel sem tudi določene ure, ko sem bil dostopen za vse zaposlene, in seveda pregled proizvodnje. Truditi se je treba, da je čim manj nenačrtovanih aktivnosti.

4. Kaj je za vas uspeh v podjetju?

Uspeh je zame takrat, ko podjetje dosega zastavljene plane na področju finančnih kriterijev, zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Še večje zadovoljstvo pa prinaša preseganje rezultatov.

5. Kaj menite o spremembah v podjetju za zaposlene?

Spremembe niso dobrodošle za zaposlene, saj s tem izgubijo motivacijo do dela. Če pa so potrebne, morajo vodilni sodelovati z ostalimi zaposlenimi in jim tudi razložiti, zakaj so spremembe potrebne.

6. Koliko pozornosti dajete kot menedžer konkurenci?

Konkurenca je za podjetje najpomembnejša. Vsi kazalci morajo biti usmerjeni v primerjalno analizo s konkurenco.

7. Kako pridete do odločitve, ko sprejemate odločitve?

Pred realizacijo neke odločitve se o tem pogovorim s sodelavci in pridobim mnenja drugih, nato pa sprejmemo skupno odločitev.

8. Na kakšen način iščete nove sodelavce?

Sam izbiram sodelavce na podlagi določenih kriterijev, drugače pa večinoma ostajajo zaposleni iz prejšnje ekipe. Za menjavo se pa odločim takrat, ko kateri od zaposlenih teh kriterijev ne izpolnjuje.

9. Do kolikšnega odstopanja lahko pride, ko s sodelavci načrtujete plane?

Plane, ki jih lahko določijo generalni direktorji, predsedniki uprave, lastniki in nadzorni svet, je treba doseči, saj je treba v nasprotnem primeru zagovarjati, zakaj do tega ni prišlo. Poiskati je treba vzroke za nedosežene plane. Da je plan dosežen, lahko govorimo le tedaj, ko smo ga dosegli v celoti. Pomembno je tudi to, kako poteka planiranje. Plani morajo biti realno dosegljivi, saj v nasprotnem primeru trpi tudi motivacija, saj ne moreš nečesa početi, če veš, da tega ne boš zmogel doseči. Vsako podjetje naredi plane tudi za daljša obdobja, za 10, 5 in 1 leto. Od doseženih planov so odvisna tudi plače in nagrade zaposlenih.

10. Katera izmed štirih osnovnih funkcij menedžmenta se vam zdi najbolj pomembna?

Vse so zelo pomembne, ko pa katera izmed njih izostane, pride takoj do reakcije, ki pa lahko pusti posledice v podjetju.

11. Kako kot menedžer skrbite za motivacijo zaposlenih?

Motivacija je zelo pomemben dejavnik, zato se ji je treba precej posvečati. V večini podjetij opravljajo vsakoletne intervjuje z zaposlenimi, kjer ugotovijo, kako so delavci motivirani. Zelo pomembno je ustvarjanje razmer za delo, varnost, nagrade, razne delavnice, kjer zaposleni sodelujejo, obisk proizvodnje, določanje terminov za pogovor z zaposlenimi. V enem podjetju pa smo

poskušali tudi s posebno metodo brending, ki jo je izumil Anglež, pomeni pa pripadnost blagovni znamki.

12. Kaj mislite o timskem delu?

Timsko delo je zelo pomembno, tam, kjer ni timskega dela, ni rezultatov.

13. Kakšno je vaše mnenje o recesiji?

Recesij je bilo v preteklosti že veliko. V bistvu recesija pomeni težavo, po drugi strani pa nove priložnosti. Tudi vsako uspešno podjetje občuti recesijo, vendar lahko preživi, slaba podjetja, ki se jim težave prenašajo daljše obdobje, pa propadejo.

14. Kako se vam zdi pomembno sodelovanje z drugimi menedžerji?

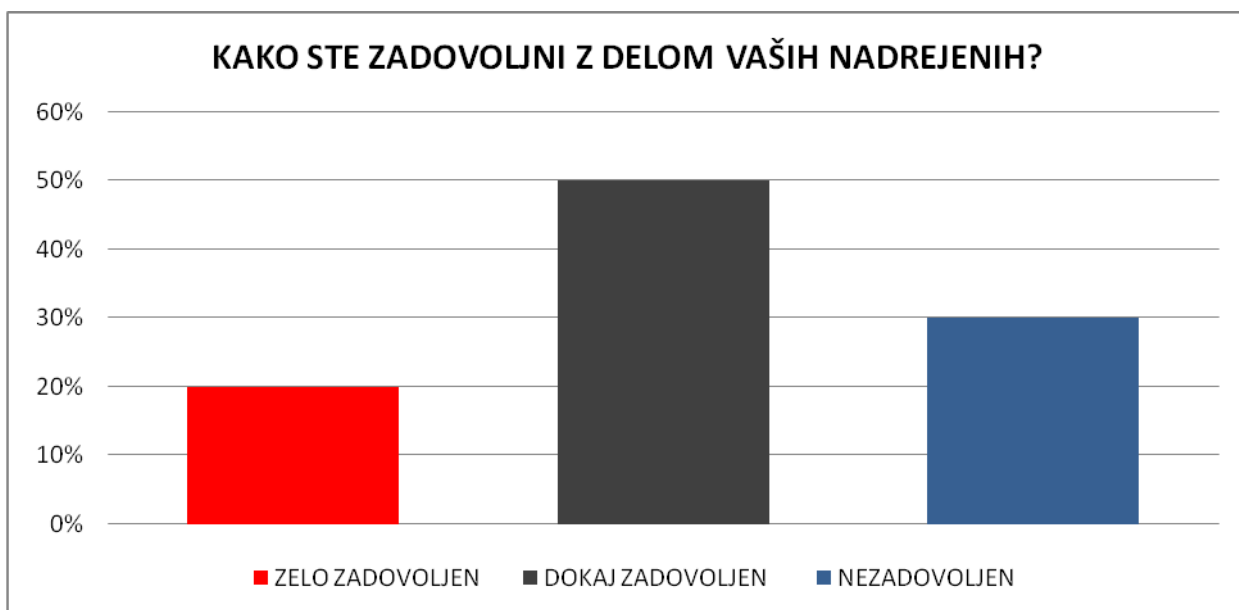
Sodelovanje z drugimi je zelo pomembno, že sam posel te veže na druge menedžerje in seveda odpira tudi nova sodelovanja.

Povzetek intervjuja z gospodom Renatom Krajncem

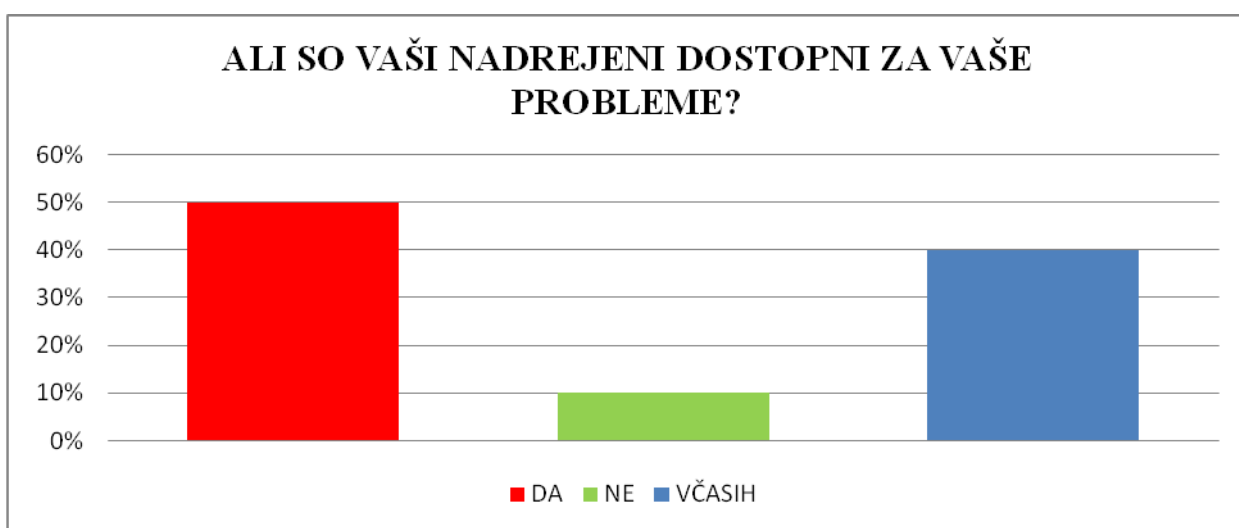
Intervju sem vključil v diplomsko nalogo predvsem z namenom, da bi pridobil mnenje nekoga, ki zelo dobro pozna področje menedžmenta. Gospod Renato Krajnc je bila prava izbira za to. Gre za osebo, ki mi je s svojimi bogatimi izkušnjami lahko razložila marsikatero temo, ki mi do tedaj ni bila jasna. Zelo sem bil zadovoljen, da mi je sploh omogočil intervju, saj je bil pogovor zelo zanimiv. Skozi literaturo sem spoznaval teorijo, s tem pogovorom pa sem lahko primerjal pridobljeno znanje tudi s prakso.

5.2 ANKETA

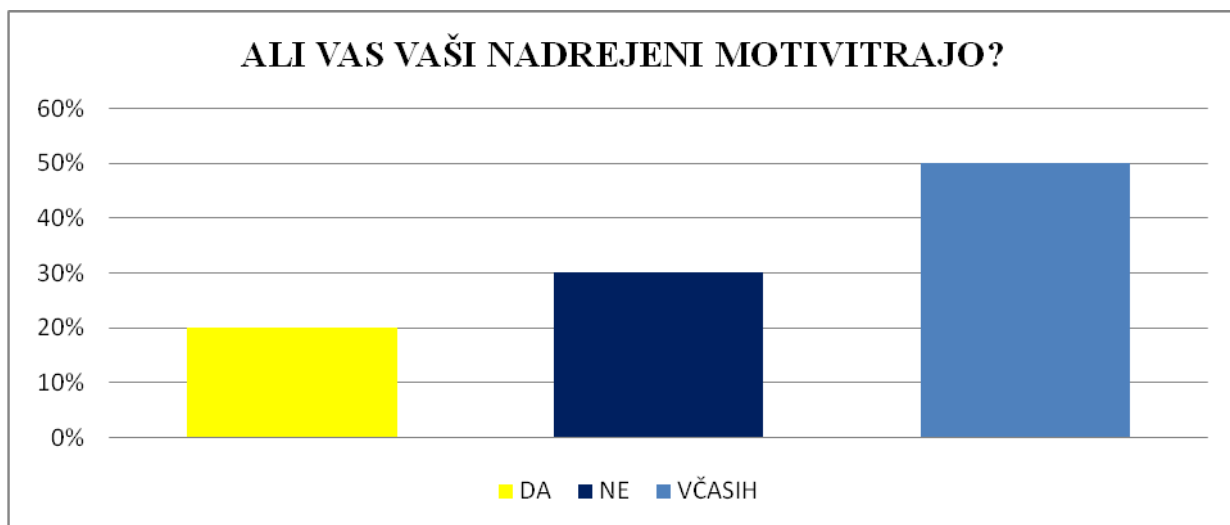
Za raziskovalno delo sem uporabil metodo ankete, ki je vsebovala vprašanja zaprtega tipa. Razdelil sem jih med 20 anketirancev, ki so ostali anonimni. Anketna vprašanja so bila nastavljena tako, da bi pridobil mnenja anketirancev o delu, vedenju in vodenju njihovih vodij. Dobljene rezultate sem prikazal v obliki grafov in jih analiziral. Ankete sem enakovredno razdelil med oba spola.



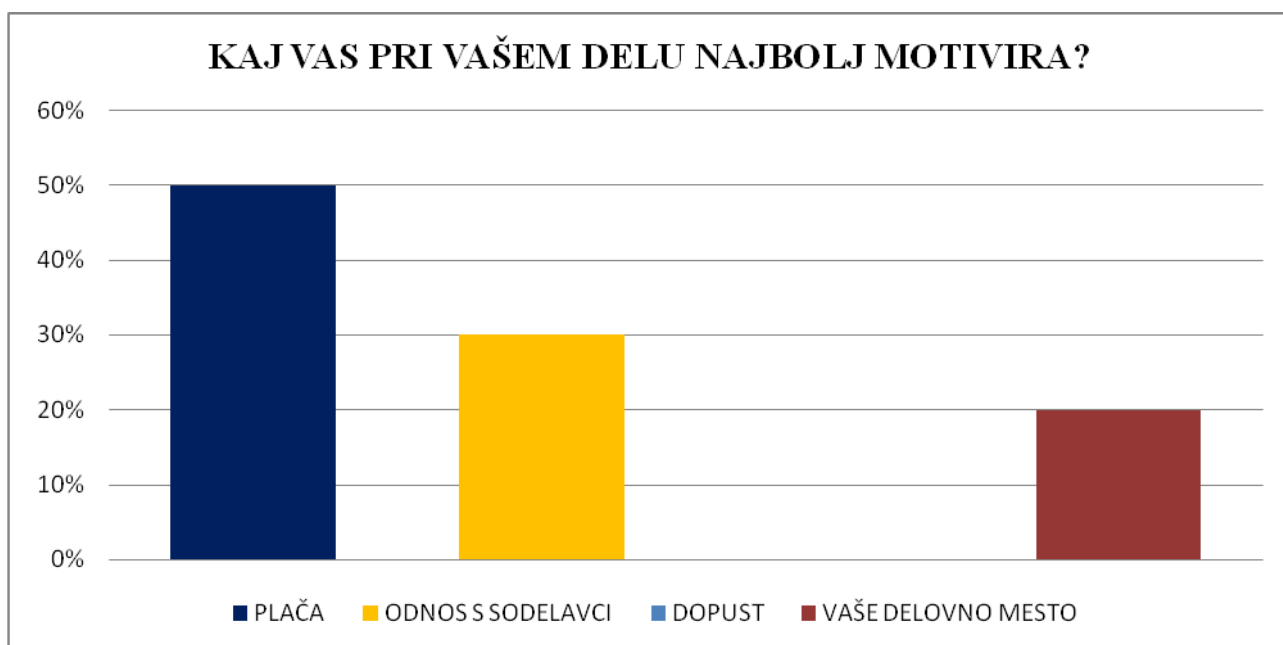
Iz prvega grafa je razvidno, da je z delom nadrejenih dokaj zadovoljna polovica vprašanih, 30 odstotkov jih je z delom vodij nezadovoljnih ostalih 20 pa zelo zadovoljnih. Po tem lahko sklepamo, da vodje dobro opravljajo delo.



Pri tem vprašanju sem želel izvedeti, kako gledajo nadrejeni na težave, do katerih pride v podjetjih. 50 odstotkov vodij je dostopnih za probleme, 40 odstotkov vodij se na probleme odzove včasih, le 10 odstotkov pa je takih, ki jih problemi zaposlenih ne zanimajo. Rezultati bi morali biti po mojem mnenju še bolj nagnjeni k temu, da znajo vodje prisluhniti zaposlenim. Vsak vodja mora skrbeti za svoje delavce, saj lahko le na ta način pričakuje uspešne rezultate v podjetju.

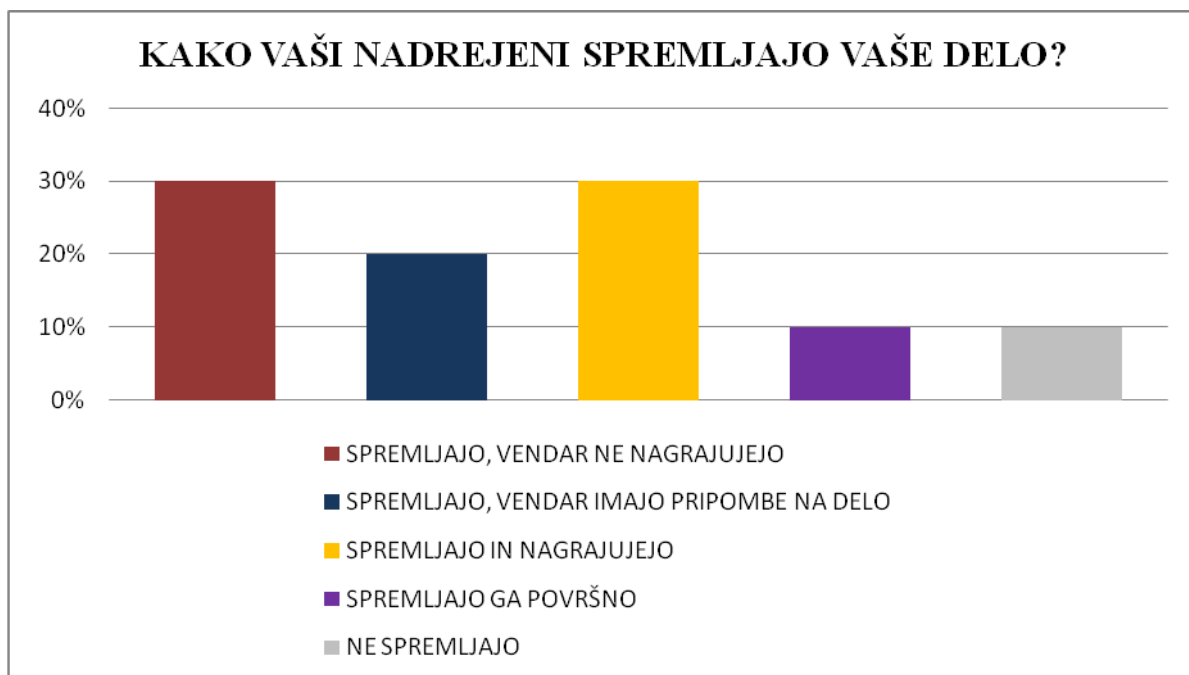


Motivacija je zelo pomemben dejavnik v menedžmentu. Tako kot mora menedžer skrbeti za motivacijo podrejenih, morajo tudi vodje oddelkov skrbeti za motiviranje ostalih zaposlenih. Iz tega grafa ne razberemo ravno najboljših podatkov. Absolutno premalo anketirancev je zadovoljnih z motivacijo, prejeta s strani nadrejenih. Pri 50 odstotkih vprašanih je motiviranje vodij le občasno. Zelo težko delo na delovnih mestih pa ima ostalih 30 odstotkov anketirancev, saj njihovo vodstvo ne skrbi za motivacijo. V takih podjetjih delo zagotovo ni opravljeno na najvišji možni ravni, saj brez motivacije tega ni moč izvesti.

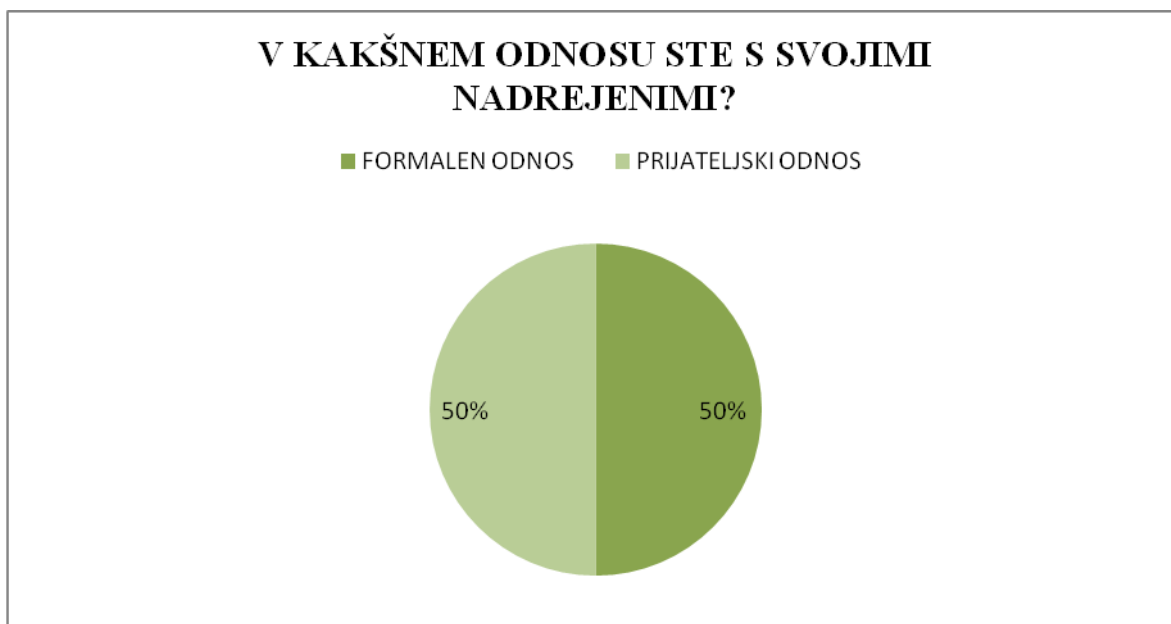


Pri tem grafu so podatki že bolj zgovorni, vsaj iz tega stališča, da nihče od vprašanih ni odgovoril, da ga najbolj motivira dopust. Spoštljiv rezultat je prav gotovo tudi

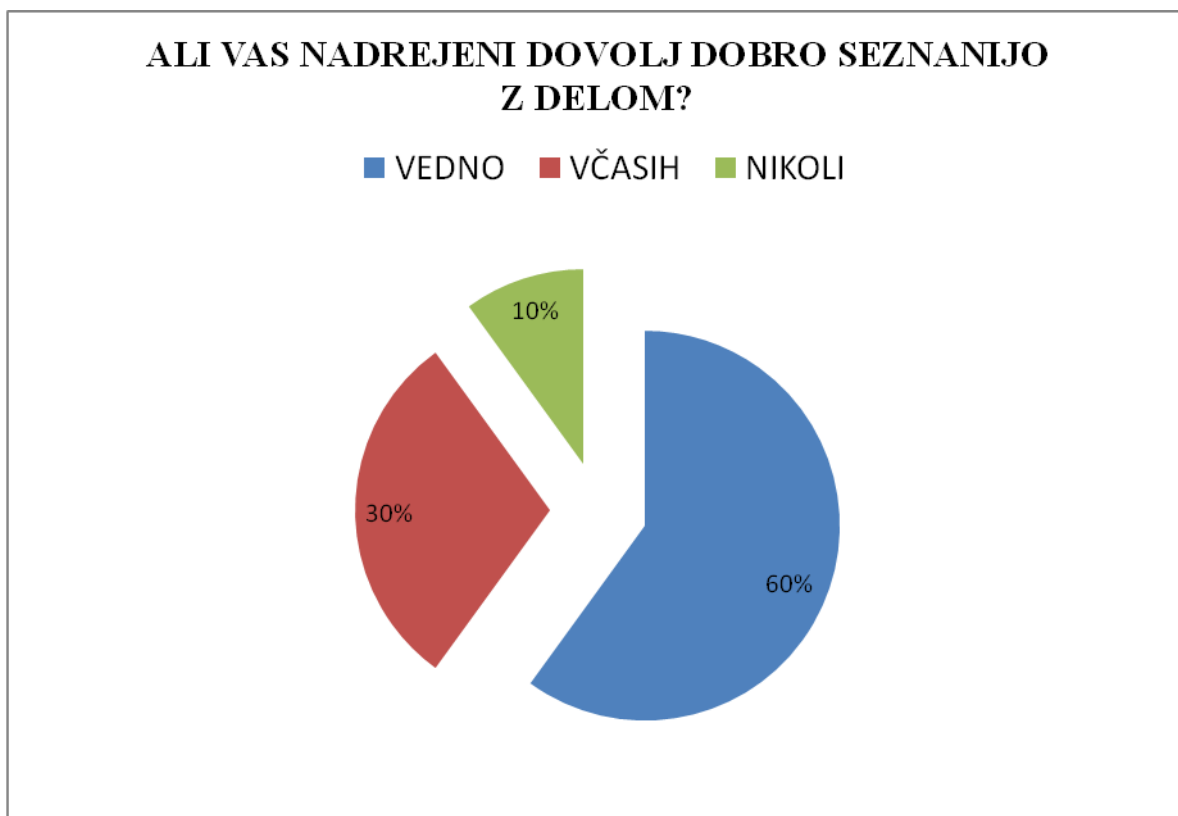
motivacija za delovno mesto, ki je 20-odstotna. Odnos s sodelavci prikazuje 30-odstotni delež motiviranja na delovnem mestu, kar kaže, da marsikomu to pomeni veliko. Odnos s sodelavci lahko deloma povežemo tudi kot timsko delo, ki pa je za vsako podjetje bistvenega pomena. Največ anketirancev je odgovorilo, da je zanje najpomembnejša motivacija plača, kar je bilo skoraj pričakovano.



Smo pri še eni pomembni dejavnosti, ki je del vodenja. Kako vodje spremljajo delo sodelavcev? Zanimivo je, da si prvo mesto po odstotkih delita trditvi, ki govorita, da spremljajo, vendar ne nagrajujejo, in druga, da spremljajo in tudi nagrajujejo. Obema je pripadlo 30 odstotkov. Z 20 odstotki jima sledi trditev, da vodje spremljajo njihovo delo, vendar imajo vedno pripombe. Z 10 odstotki sta na zadnjem mestu odgovora, da ga ne spremljajo in da ga spremljajo površno.



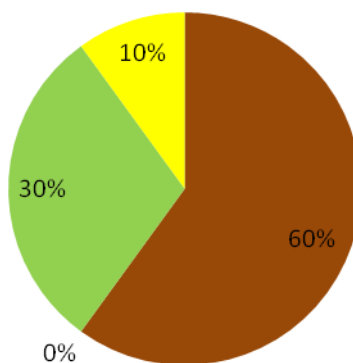
V anketi sem želel izvedeti tudi, kakšen je odnos med zaposlenimi in nadrejenimi. Spraševal sem, ali so v formalnem ali prijateljskem odnosu. Prišel sem do sklepa, da je razmerje med njimi 50-odstotno. Ta podatek pove, da imajo anketiranci z vodjo tudi drugačen odnos, ne samo vezan na službo.



Kar 60 odstotkov odgovorov kaže na to, da vodje z delom seznanijo večino anketirancev. Nadrejeni včasih seznanijo delavce, je podano v 30 odstotkih, ostalih 10 odstotkov pa pripada tistim anketiranim, ki jih njihovi zaposleni ne seznanijo z delom.

KAJ MENITE, DA JE ZA VAŠEGA VODJO NAJPOMEMBNEJŠE?

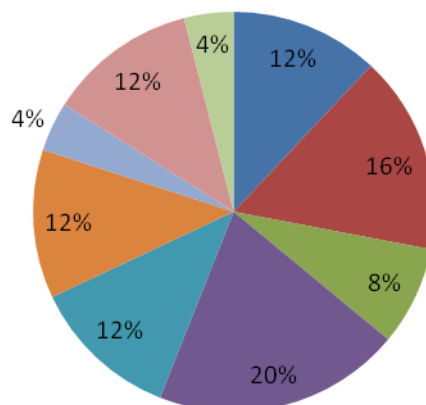
- DOSEGANJE USPEŠNIH REZULTATOV
- ODNOS MED SODELAVCI
- DENAR
- OSEBNO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH



Iz tega grafa je razvidno, da je po mnenju anketirancev za nadrejene najpomembnejše doseganje uspešnih rezultatov s 60 odstotki, kar je zelo pohvalno. Sledi denar s 30 odstotki in osebno zadovoljstvo zaposlenih z 10 odstotki. Pogrešam tudi kakšen odstotek, ki bi pripadel odnosu med sodelavci.

KATERE OD NAŠTETIH LASTNOSTI IMA VAŠ VODJA PO VAŠEM MNENJU?

■ STROGOST ■ TOČNOST ■ ODLOČNOST
■ NATANČNOST ■ PRILAGODLJIVOST ■ KREATIVNOST
■ SPOSOBNOST ■ NEPRIJAZNOST ■ VZKIPLJIVOST



Po mnenju anketirancev so nadrejeni največ odstotkov dobili za natančnost – 20 odstotkov. Sledi jim točnost s 16 odstotki, za tem pa strogost, kreativnost, prilagodljivost in neprijaznost z 12 odstotki. Pri repu je odločnost z 8 odstotki, 4 odstotke pa si delita vzkipljivost in sposobnost.

6 ZAKLJUČKI

Kot sklepne ugotovitve lahko povzamemo, da je menedžment zelo razvejana in zanimiva tema. Spoznal sem, da so vse štiri osnovne funkcije menedžmenta enako pomembne in da je vsako od njih treba kar se da dobro izpeljati. V današnjih časih je menedžment še posebej izpostavljen, saj zahteve in prenasičenost trga zahtevajo vedno nove proizvode in storitve. S tem so na preizkušnji tudi menedžerji, ki morajo slediti času z novimi idejami. Najboljša podjetja morajo skrbeti za kvaliteto izdelkov in storitev, poleg tega pa nenehno izobraževati kadre. Največjo učinkovitost menedžerja prinese znanje, ki ga ima, in izkušnje, ki jih pridobiva z delovanjem na tem področju.

Na področju ene izmed funkcij menedžmenta, vodenja, sem spoznal, da morajo menedžerji imeti veliko sposobnosti voditi ljudi. To delo prinaša tudi veliko odgovornost.

Pri vodenju zaposlenih je ključnega pomena motivacija, ki odloča o tem, kako in na kakšen način zaposleni opravljajo delo. Obstajajo različni načini motiviranja zaposlenih, vendar v praksi rezultati kažejo, da je za zaposlene še vedno največja motivacija denar. Zaposleni morajo imeti možnost napredovanja, saj tudi na ta način lahko pridobimo vlaganje truda v delo, hkrati pa znotraj organizacije odkrijemo sposoben kader.

Ravno v času pisanja diplomske naloge se vsako podjetje ukvarja s problemom recesije, ki na podjetja različno vpliva. Vsa tista podjetja, ki že dlje časa ne delujejo uspešno, sedaj izgubljajo že tako šibko moč in počasi ugašajo. Ta dejstva pa prinašajo nove priložnosti oziroma nova rojstva podjetij. Najpomembnejše za vsa novoustanovljena podjetja je pridobivanje usposobljenega, izobraženega, zavzetega in uspeha željnega kadra. Menedžment takih podjetij mora znati ustvarjati dobro klimo in z motiviranjem zadržati kader znotraj organizacije.

Pogoj za dobrega menedžerja je izobraževanje, za najboljšega menedžerja pa pridobljeno znanje s kombinacijo izkušenj.

7 LITERATURA IN VIRI

Dimovski, V. in ostali. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Marolt, J. (1994). *Menedžmet in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Možina, S. (1992). *Delovni cilji in uspešnost*. Maribor: Obzorja.

Možina, S. in ostali. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, S. (1994). *Vodenje sodelavcev*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport.

Tavčar, I. M. (1996). *Razsežnost managementa*. Ljubljana: Tangram.

Tavčar, I. M. (1997). *Izbrana poglavja za managerje*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.

Tavčar, I. M. (1998). *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.

Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. Koper in Maribor: Visoka šola za management in Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Tavčar, I. M. (2006). *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mened%C5%BEment> (12.08.2009)

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces menedžmenta v organizaciji..... 4

Slika 2: Tri temeljne funkcije v podjetju..... 7

PRILOGA

ANKETA

1. KAKO STE ZADOVOLJNI Z DELOM VAŠIH NADREJENIH?

- a. Zelo zadovoljen/a.
- b. Dokaj zadovoljen/a.
- c. Nezadovoljen/a.

2. ALI SO VAŠI NADREJENI DOSTOPNI ZA VAŠE PROBLEME?

- a. Da.
- b. Ne.
- c. Včasih.

3. ALI VAS VAŠI NADREJENI MOTIVIRAJO?

- a. Da.
- b. Ne.
- c. Včasih.

4. KAJ VAS PRI VAŠEM DELU NAJBOLJ MOTIVIRA?

- a. Plača.
- b. Odnos s sodelavci.
- c. Dopust.
- d. Vaše delovno mesto.

5. KAKO VAŠI NADREJENI SPREMLJAJO VAŠE DELO?

- a. Spremljajo, vendar ga ne nagrajujejo.
- b. Spremljajo, vendar imajo vedno pripombe na delo.
- c. Spremljajo in nagrajujejo.
- d. Spremljajo ga površno.
- e. Ne spremljajo.

6. ALI PO VAŠEM MNENJU VODJA USPEŠNO OPRAVLJA SVOJE DELO?

- a. Da.
- b. Ne.
- c. Povprečno.

7. V KAKŠNEM ODNOSU STE S SVOJIMI NADREJENIMI?

- a. Formalen odnos.
- b. Prijateljski odnos.

8. ALI VAS NADREJENI DOVOLJ DOBRO SEZNANIJO Z DELOM?

- a. Vedno.
- b. Včasih.
- c. Nikoli.

9. KAJ MENITE, DA JE ZA VAŠEGA VODJO NAJPOMEMBNEJŠE?

- a. Doseganje uspešnih rezultatov.
- b. Odnos med sodelavci.
- c. Denar.
- d. Osebno zadovoljstvo zaposlenih.

10. KATERE OD NAŠTETIH LASTNOSTI IMA VAŠ VODJA PO VAŠEM MNENJU?

- a. Strogost.
- b. Točnost.
- c. Odločnost.
- d. Natančnost.
- e. Prilagodljivost.
- f. Kreativnost.
- g. Sposobnost.
- h. Neprijaznost.
- i. Vzkipljivost.

11. STAROST

- a. Od 20–30.
- b. Od 30–45.
- c. Nad 45.

12. SPOL M Ž