

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MANAGEMENT S CILJI V PODJETJU KOLEKTOR**

## **IZJAVA**

Študentka **Ines Seljak** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Mihe Škerlavaja**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD.....                                                                   | 1  |
| 1. MANAGEMENT S CILJI.....                                                  | 2  |
| 1.1.    Teoretična opredelitev managementa s cilji .....                    | 2  |
| 1.1.1.    Značilnosti managementa s cilji .....                             | 2  |
| 1.1.2.    Proces managementa s cilji .....                                  | 3  |
| 1.1.3.    Zahteve za implementacijo managementa s cilji.....                | 4  |
| 1.1.4.    Prednosti in slabosti managementa s cilji.....                    | 4  |
| 1.2.    Planiranje.....                                                     | 5  |
| 1.2.1.    Planiranje v sodobnih organizacijah.....                          | 5  |
| 1.2.2.    Proces oblikovanja planov in ciljev.....                          | 6  |
| 1.2.3.    Postavljanje ciljev v procesu managementa s cilji .....           | 7  |
| 1.2.4.    Pomen osebnih ciljev v procesu managementa s cilji .....          | 7  |
| 1.3.    Organiziranje .....                                                 | 8  |
| 1.3.1.    Pomen organiziranja v sodobnih organizacijah.....                 | 8  |
| 1.3.2.    Organizacijska struktura primerna za management s cilji.....      | 8  |
| 1.4.    Vodenje.....                                                        | 9  |
| 1.4.1.    Vodenja v sodobnih organizacijah .....                            | 9  |
| 1.4.2.    Vodenje v procesu managementa s cilji .....                       | 11 |
| 1.4.3.    Pomen letnih razgovorov z zaposlenimi.....                        | 11 |
| 1.5.    Kontrola.....                                                       | 12 |
| 1.5.1.    Kontrola v sodobnih organizacijah.....                            | 12 |
| 1.5.2.    Uravnotežen sistem kazalcev.....                                  | 12 |
| 1.5.3.    Pomen samokontrole v sistemu managementa s cilji.....             | 13 |
| 2. ANALIZA VPELJEVANJA KONCEPTA MANAGEMENT S CILJI V PODJETJE KOLEKTOR..... | 14 |
| 2.1.    Predstavitev podjetja Kolektor .....                                | 14 |
| 2.2.    Planiranje v Kolektorju.....                                        | 17 |
| 2.3.    Organizacija Kolektorja.....                                        | 18 |
| 2.4.    Vodenje v Kolektorju .....                                          | 19 |
| 2.4.1.    Timsko delo .....                                                 | 20 |
| 2.4.2.    Letni razvojni pogovor .....                                      | 21 |
| 2.5.    Sistem kontroliranja v Kolektorju .....                             | 22 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3. DISKUSIJA.....        | 24 |
| SKLEP.....               | 26 |
| LITERATURA IN VIRI ..... | 28 |
| PRILOGE                  |    |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Hierarhija ciljev in planov.....                                                           | 6  |
| Slika 2: Organizacijska struktura značilna za management s cilji.....                               | 9  |
| Slika 3: Ravni managementa v organizacijah.....                                                     | 10 |
| Slika 4: Delež prodaje Kolektorja po trgih v letu 2009 .....                                        | 16 |
| Slika 5: Vrednost prodaje po letih v mio eurih.....                                                 | 17 |
| Slika 6: Organigram koncerna Kolektor.....                                                          | 19 |
| Slika 7: Primerjava metode Kontinuierliche Verbesserungsprozess in Kaizen metode<br>izboljšav ..... | 20 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                        |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tabela 1: Značilnosti managementa s cilji.....                                         | 3 |
| Tabela 2: Prednosti in problemi pri uvajanju managementa s cilji v organizacijah ..... | 5 |

# UVOD

Današnje organizacije delujejo v okolju, ki postaja vse bolj globalno, kompleksno in nestabilno. Tehnološki napredek je vedno hitrejši in konkurenca na trgih vedno večja. Kot odziv na vse te dejavnike okolja podjetja iščejo načine kako omiliti vplive okolja. Beer (2002, str. 3) trdi, da je bistvo uspešne organizacije v managementu, ki zna prepoznati potenciale družbe, ter sam razvije svojo strategijo in zna motivirati celotno organizacijo, da bo uspešno izvajala dejavnosti usmerjene v prihodnost.

Vse to zahteva korak naprej na področju managementa. Sodobni managerji morajo vpeljati nove managerske koncepte, ki povezujejo vse štiri managerske funkcije in jih vpeljati v organizacijo. Če je nekoč veljalo prepričanje, da je za uspeh organizacije dovolj dober proizvod ali storitev in dobra strategija, temu danes ni več tako. Poleg navedenega organizacije potrebujejo dovršen sistem planiranja v katerega so vključeni vsi nivoji organizacije, prilagodljivo organizacijsko strukturo, ki omogoča pretok informacij, uspešen participativen stil vodenja in učinkovito kontrolo postavljenih ciljev. Teorijo, ki temelji na teh načelih je razvil Peter Drucker in jo poimenoval management s cilji (ang. Management by objectives).

Cilj moje diplomske naloge je predstaviti koncept management s cilji kot sodobno tehniko managementa in na podlagi konkretnega primera prikazati vpeljavo koncepta v podjetje. Za primer sem izbrala podjetje Kolektor, ki je že pred leti začelo z vpeljevanjem načel koncepta management s cilji v svoje poslovanje.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu povzemam teorijo managementa s cilji in predstavim funkcijo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja skozi koncept managementa s cilji. Vsaka izmed funkcij je predstavljena v luči nove paradigme sodobnega managementa s poudarkom na tipičnih značilnostih omenjenega koncepta. Drugi del zajema analizo vpeljave managementa s cilji v konkretno podjetje. Poglavje je sestavljeno iz krajše predstavitve podjetja Kolektor in analize vsake izmed funkcij managementa z značilnostmi teorije managementa s cilji. Moja analiza temelji na internih dokumentih podjetja Kolektor. V diskusiji nadaljujem analiziranje in dodam svoje mnenje, predloge in opažanja kot interni opazovalec tekom moje zaposlitve v podjetju. Sklep povzema celotno diplomsko delo ter navaja predloge za nadaljna raziskovanja.

# **1. MANAGEMENT S CILJI**

## **1.1. Teoretična opredelitev managementa s cilji**

Začetki koncepta managementa s cilji segajo v zgodnja 50. leta 19. stoletja, ko je Peter Drucker v svoji knjigi *The Practice of Management* prvič omenil pojem Management by objectives (MBO). Druckerjeva teorija je podlaga vsem kasnejšim študijam managementa s cilji. V slovenski literaturi Management by Objectives najpogosteje navajamo kot vodenje s cilji. Sama pa bom v nadaljevanju uporabljala pojem management s cilji, ker želim predstaviti celoten koncept MBO, kjer je vodenje samo ena izmed štirih faz celotnega procesa MBO.

Drucker (1989, str. 119) management s cilji opredeljuje kot usmerjanje delovanja zaposlenih k doseganju določenega skupnega cilja. Vsak zaposleni zasleduje svoj cilj, ki vodi k enemu skupnemu cilju. Drucker je povezal planiranje s cilji, poti za doseg ciljev in kontrolo v skupno celoto. Iz Druckerjeve teorije izhaja poznejša McGregorjeva X, Y teorija. Teorija Y poudarja pomen sodelovanja zaposlenih, njihovega zadovoljstva in odgovornosti pri odločanju za doseg ciljev (Wickens, 1968, str. 368).

Management s cilji je proces v katerem nadrejeni in podrejeni skupaj postavijo cilje in za vsakogar določijo odgovornosti ter pričakovane rezultate. Te kasneje uporabijo kot merilo pri ocenjevanju prispevkov vsakega od njih k skupnemu cilju (Rozman, 1993, str. 133). Anderson (1994, str. 168) management s cilji omenja kot proces, ki je sestavljen iz naslednjih aktivnosti: definiranje jasne organizacijske vizije, organizacijsko planiranje, skupno določanje ciljev, merjenje in ocenjevanje ciljev, občasno ocenjevanje delovne uspešnosti in doseganje ciljev.

Bistvo managementa s cilji je, da zaposleni in managerji skupaj postavijo in oblikujejo cilje za vsak oddelek ali projekt ter vsakega posameznega zaposlenega v želji po doseganju strateških ciljev na nivoju podjetja. Na podlagi skupno določenih ciljev se potem izvajajo nadaljne delovne aktivnosti, kot so organizacija, oblikovanje vodenja in kontrola uspešnosti doseganja postavljenih ciljev (Daft, 2005, str. 247).

### **1.1.1. Značilnosti managementa s cilji**

Mali (1972, str. 29) pravi, da je bistvo managementa s cilji v postavljanju ciljev na vseh ravneh managementa. Postavljanje ciljev je timsko delo v katerem sodelujejo podrejeni in nadrejeni. Poudarjena je participacija vseh zaposlenih pri postavljanju ciljev, kar zaposlene dodatno motivira. Zaposleni spremljajo in ocenjujejo svoje dosežke in so za uspešne rezultate ustrezno nagrajeni.

*Tabela 1: Značilnosti managementa s cilji*

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Cilji se postavljajo na vseh ravneh managementa.                                  |
| Za planiranje so odgovorne vse ravni managementa.                                 |
| Visoka stopnja samokontrole.                                                      |
| Nadrejeni v sodelovanju s podrejenimi skupaj določajo cilje.                      |
| Decentralizacija odgovornosti.                                                    |
| Participativen stil vodenja.                                                      |
| Komuniciranje pri skupnem postavljanju ciljev, organizaciji in poznejši kontroli. |
| Pomembni so cilji in rezultati.                                                   |
| Zadovoljstvo ob rešitvi problema .                                                |
| Izpopolnjen sistem nagrajevanja za delo, ki ga zaposleni opravijo.                |
| Plača je nadomestilo za vloženo delo.                                             |

### 1.1.2. Proces managementa s cilji

Proces managementa s cilji lahko tvori več različnih korakov in kombinacij, v splošnem pa velja, da zajema 4 stopnje, ki jih Daft (2005, str. 247-250) opredeljuje:

- 1. faza: Določanje ciljev  
Postavljanje ciljev se začne z določitvijo strateških ciljev za celotno organizacijo. Na podlagi teh ciljev se potem določa cilje na nižjih ravneh za vsak organizacijski oddelek do posameznega zaposlenega. Zaposleni svoje cilje oblikujejo v sodelovanju s svojimi nadrejenimi z namenom zasledovati cilje na višjih ravneh.
- 2. faza: Planiranje aktivnosti za doseg ciljev  
Plan določa aktivnosti, potek aktivnosti, resurse in čas, ki so potrebni za doseg vseh zastavljenih ciljev. Posameznemu zaposlenemu se dopušča več avtonomije pri planiranju izvajanja delovnih nalog. Zaposleni se sami organizirajo, uporabijo svoja znanja in spretnosti in sami izbirajo sredstva za doseganje ciljev.
- 3. faza: Občasen pregled napredka in uspešnosti pri doseganju ciljev ter svetovanje  
Nadrejeni občasno pregledujejo napredek posameznega zaposlenega pri doseganju cilja. Kontrola aktivnosti se lahko izvaja na neformalen način s pogovori zaposlenega z nadrejenim, lahko pa organizacija predpisuje formalne, periodične preglede dosežkov. Ti pregledi se običajno opravljajo mesečno, četrtno ali polletno.
- 4. faza: Ocenitev doseženih ciljev in nagrajevanje  
Zadnji korak v procesu managementa s cilji je ocena dosežka ciljev. Oceni se, ali so bili cilji posameznih oddelkov in cilji posameznika doseženi ali ne. Ponavadi prihaja med postavljenimi cilji in doseženimi rezultati do manjših ali večjih razlik. Če so razlike majhne in je odmik v primernem, dopustnem okvirju, potem je cilj dosežen. Doseženi cilji so potem podlaga za nagrajevanje zaposlenih.

### 1.1.3. Zahteve za implementacijo managementa s cilji

V zgodnjih 70-ih letih prejšnjega stoletja so v ameriški letalski vojski (*ang. United States Air Force*) želeli izboljšati management. Pojavila so se številna različna mnenja in ugibanja, ali se v togo vladno organizacijo da vpeljati sistem managementa s cilji. Takratni direktor raziskav v Air Force in predavatelj na U. S. Air Force Academy major David W. Krahenbuhl je predstavil projekt v katerem je analiziral in predstavil proces MBO, ki bi ga lahko vpeljali v Air Force. Opredelil je zahteve, ki bi jih bilo potrebno izvesti za uspešno implementacijo sistema management s cilji.

Prva zahteva po mnenju majorja Krahenbuhla je vzpostavitev participativnega vzdušja v organizaciji. Managerji morajo v odnosu do svojih zaposlenih delovati participativno, kar pomeni, da jim nudijo mentalno in emocionalno podporo, ki jih spodbuja pri doseganju ciljev in prevzemanju odgovornosti. Pomembna je predanost in obojestransko zaupanje. V celotnem procesu se zahteva celovitost ciljev med podrejenimi in nadrejenimi, da ne prihaja do nesporazumov, ko se cilji evidentirajo in vrednotijo. Temeljito poznavanje teorije managementa s cilji je pomembno za vse udeležence. Če je izobraževanje o sistemu na začetku kratko in nejasno, udeleženci ne pridobijo zadostnih informacij o sistemu. Izobraževanje zahteva čas in trud, a je bistvenega pomena za uspešno implementacijo sistema. Administrativni postopki morajo biti zmanjšani na minimum, da čim manj obremenjujejo vse udeležence. Prav tako je potrebno okrniti papirnato poslovanje. Za prve konkretne in realne rezultate implementacije sistema je potrebno izvesti več ciklov. Čas implementacije je odvisen od več dejavnikov, eden izmed pomembnejših je stil vodenje managerjev in zahtevnost vpeljave participativne klime. Ena izmed zahtev se nanaša na vprašanje na katerem nivoju začeti z implementacijo sistema. Avtor odgovarja, da na vsakem nivoju. Edina zahteva je dogovor z nadrejenim o novem sistemu. Če npr. vrhnji management v Air Forcu meni, da je potrebno uvesti sistem na višjem nivoju pred nižjimi nivoji hierarhije, potem ga lahko.

Te in še nekatere druge zahteve bi Air Forcu prinesle 4 pglavitne prednosti (Krahenbuhl, 1975):

- izboljšalo bi se strateško planiranje,
- aktivnost bi bila usmerjena proti zelenemu cilju,
- izboljšala bi se komunikacija v organizaciji, saj sistem zahteva redno komunikacijo med podrejenim in nadrejenim,
- management s cilji se osredotoča na kriterije za vrednotenje uspešnosti posameznikov, ne pa na vedenjska merila.

### 1.1.4. Prednosti in slabosti managementa s cilji

Daft (2005, str. 251) navaja prednosti vpeljave managementa s cilji za podjetja in zaposlene. Hkrati pa opozarja na morebitne probleme, ki se lahko pojavijo. Tabela 2 prikazuje najpogostejše prednosti in probleme pri uvajanju managementa s cilji v organizacijah.

*Tabela 2: Prednosti in problemi pri uvajanju managementa s cilji v organizacijah*

| Prednosti                                                                                                                                                                                                    | Problemi                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cilji vseh zaposlenih so usklajeni z organizacijskimi cilji.                                                                                                                                                 | Če med zaposlenimi ni sodelovanja in dobrih odnosov, management ciljev težko preživi.                                                                                                                                                                    |
| Celotno vodstvo učinkovito načrtuje delovne aktivnosti in na podlagi postavljanja ciljev tudi lažje nadzira njihov potek.                                                                                    | Obstaja nevarnost, da se zaposleni preveč posvečajo samo svojemu delovnemu cilju in posledično operativni cilji spodrinejo pomen skupnih ciljev.                                                                                                         |
| Sodelovanje pri postavljanju ciljev in pogosti sestanki pri izvajanju delovnih nalog med nadrejenimi in zaposlenimi izboljšuje delovne odnose in prispevajo k pravočasnemu odkrivanju in razreševanju težav. | Zaradi lažje formulacije in merljivosti kvantitativnih ciljev se ti bolj pogosto uporabljajo kot kvalitativni, zato se pojavljajo problemi, ko za nekatera delovna mesta ciljev ni mogoče formulirati količinsko, kvalitativne cilje pa je težko meriti. |
| Delovna uspešnost se lažje preverja in izboljšuje na vseh ravneh organizacije.                                                                                                                               | Management s cilji ne more preživeti v organizacijah, kjer ne podpirajo participacije zaposlenih pri postavljanju ciljev, saj zaposleni niso motivirani za doseganje ciljev.                                                                             |
| Ciljno vodenje povečuje motiviranost zaposlenih in njihovo pripadnost k organizaciji.                                                                                                                        | Neprestane spremembe v okolju in posledično neprestano spreminjanje ciljev lahko preprečijo uspešnost planiranja in obstanek sistema managementa s cilji.                                                                                                |
| Pomaga pri razvoju kadrov, saj so cilji lažje doseženi ob permanentnem izpopolnjevanju zaposlenih.                                                                                                           | Nejasnost in nemerljivost ciljev, poraba časa za določanje ciljev in njihovo preverjanje ter nestrinjanje pri določanju ciljev med zaposlenimi in nadrejenimi.                                                                                           |

## 1.2. Planiranje

### 1.2.1. Planiranje v sodobnih organizacijah

Planiranje mora v sodobnem hitro spreminjajočem okolju zmanjševati vpliv negotovosti v procesu managerskega odločanja. Planiranje omogoča gospodarno in učinkovito izvajanje nalog, ki vodijo k ciljem, saj se s planiranjem minimizira stroške. Nenazadnje pa ima planiranje pomembno vlogo pri omogočanju kontrole v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 241).

Sodobna podjetja poskušajo planiranje čimbolj decentralizirati. Cilj tega je v proces planiranja vključiti vse ravni zaposlenih v organizaciji. Od zaposlenih se pričakuje strateško razmišljanje in udeležba pri postavljanju planov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 97).

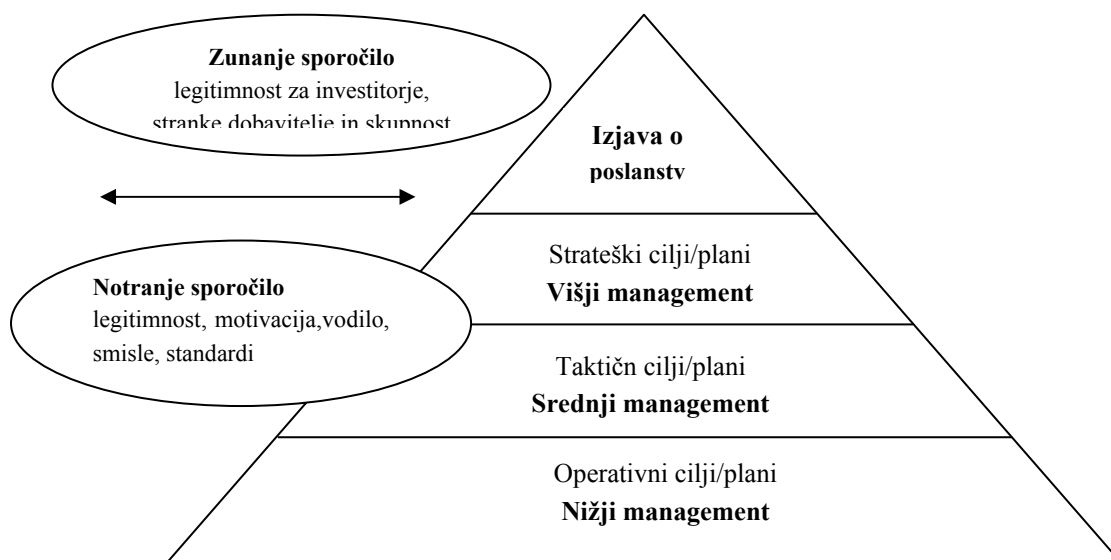
## 1.2.2. Proces oblikovanja planov in ciljev

Planiranje zajema tako cilje in plane. Določa cilje podjetja, organizacijsko strukturo, način izvajanja kontrole, politiko, postopke, predračune, plane in programe za različna področja poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 203).

Proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in vizije podjetja. Slednji sta osnova za oblikovanje strateških ciljev in planov na ravni celotne organizacije. Iz strateških ciljev se nato oblikujejo cilji podenot organizacije z namenom uresničevanja strateških ciljev. Daft (2005, str. 239) deli cilje na tri ravni. Na sliki 1 je predstavljena hierarhija ciljev oz. planov<sup>1</sup> ter njihov vpliv na zunanje in notranje okolje organizacije.

- Strateške plane oblikuje najvišje poslovodstvo. Ti plani zajemajo cilje, ki jih podjetje želi doseči na ravni celotne organizacije, ne posameznih oddelkov, divizij. Strateški plani so postavljeni dolgoročno, za dve do pet let v prihodnost. Primer strateškega plana za neko je podjetje je lahko povečanje tržnega deleža iz 15% na 20%.
- Taktični plani so postavljeni za doseganje in uresničevanje strateških planov. Postavljeni so za posamezne večje enote organizacije. Postavlja jih srednji management, običajno za dobo enega leta. Primer taktičnega plana za neko podjetje bi lahko bilo zvišanje produktivnosti v proizvodnji za 2%.
- Operativni plani so postavljeni na najnižji ravni organizacije za podpiranje in uresničevanje taktičnih planov. Vsebujejo cilje za delovne skupine, nadzornike in posamezne zaposlene in usmerjajo dnevne, tedenske in mesečne delovne procese. Operativne cilje postavljajo divizijski managerji v sodelovanju z zaposlenimi na dnevni in tedenski ravni.

Slika 1: Hierarhija ciljev in planov



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 94.

<sup>1</sup> Pučko (2002, str. 241) cilj definira kot rezultat, ki ga podjetje želi doseči v določenem obdobju. Plan pa opredeljuje načrt za doseg postavljenega cilja.

### 1.2.3. Postavljanje ciljev v procesu managementa s cilji

Za management s cilji je prav tako značilna hierarhija postavljanja ciljev, le da je pri slednjem toliko bolj poudarjeno sodelovanje med vsemi tremi ravni hierarhije. Cilji za nižje ravni hierarhije se oblikujejo v sodelovanju podrejenih z nadrejenimi, zasledovati pa morajo glavne strateške cilje organizacije.

Cilji ne smejo nastati na vrhu piramide planiranja in biti podrejenim vsiljeni. Postavljanje ciljev mora potekati v dialogu, z vključitvijo najširšega kroga zaposlenih. Pri tem je možno uporabiti viharjenje možganov, predloge, ki jih dobimo v pogovorih s sodelavci, letne razgovore z zaposlenimi in druge oblike. Pri definiranju ciljev je v prvi fazi potrebno narediti analizo notranjega in zunanjega okolja, t.i. interno in eksterno analizo. Notranja analiza nam da realne ocene naših materialnih, tehnoloških in človeških virov, kar predstavlja naše bistvene prednosti in slabosti. Na drugi strani pa eksterna analiza pomeni raziskovanje trga v smislu preverjanja zadovoljstva naših odjemalcev in iskanja novih priložnosti (Žaler, 2006).

Na vprašanje kakšni naj bodo cilji Armstrong (1994, str. 212) predlaga uporabo SMART<sup>2</sup> ciljev. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno omejeni. Armstrong meni tudi, da morajo cilji biti skladni z vrednotami in cilji organizacije, vsem udeležencem morajo predstavljati izziv in spodbujati timsko usmerjenost skupin.

Cilji ne smejo biti preveč togi. Zaradi dinamičnosti poslovnega okolja je postavljanje ciljev kontinuiran proces. Cilje je potrebno spremljati in jih včasih spremeniti in prilagoditi novim razmeram, jih zamenjati ali celo opustiti (Reich, 2008, str. 38).

### 1.2.4. Pomen osebnih ciljev v procesu managementa s cilji

Koncept managementa s cilji v prvi vrsti zagovarja participacijo zaposlenih pri postavljanju ciljev v organizacijah. Cilji morajo biti postavljeni individualno za vsakega posameznika posebej. Proces postavljanja ciljev posameznika predstavlja dialog med zaposlenim in nadrejenim in daje zaposlenemu občutek, da lahko soddloča in prispeva k razvoju organizacije kot celote.

Individualni cilji se postavljajo po tem, ko so postavljeni cilji oddelka ali enote v kateri posameznik dela. Na ta način lahko zagotovimo direktno povezavo med cilji posameznika in cilji oddelka oz. enote. Pomembno je, da so postavljeni cilji pomembni za organizacijo, da so merljivi, in da jih zaposlenih in nadrejeni enako razumeta. Postavljeni cilji so tudi osnova za kasnejše ocenjevanje zaposlenega (Reich, 2008, str. 38).

---

<sup>2</sup> SMART cilji: Stretching, measurable, agreed, realistic, time-related (Armstrong, 1994, str. 212)

Avtorji Tossi, Rizzo in Carroll (1970, str. 74) že leta 1970 v svojem članku *Settings Goals In Management By Objectives* pišejo o treh poglavitnih prednostih, ki jih prinese načrtno postavljanje ciljev na nivoju posameznika:

- Razvoj osebnih ciljev izboljša medsebojne odnose.
- Spodbuja rast in razvoj posameznikovih sposobnosti.
- Skozi proces planiranja osebnih ciljev lahko posameznika z različnimi prijemi pripravimo na naloge, ki jih zahtevajo delovna mesta na višjem nivo. Z drugimi besedami povedano; posameznika pripravimo na napredovanje.

### **1.3. Organiziranje**

#### **1.3.1. Pomen organiziranja v sodobnih organizacijah**

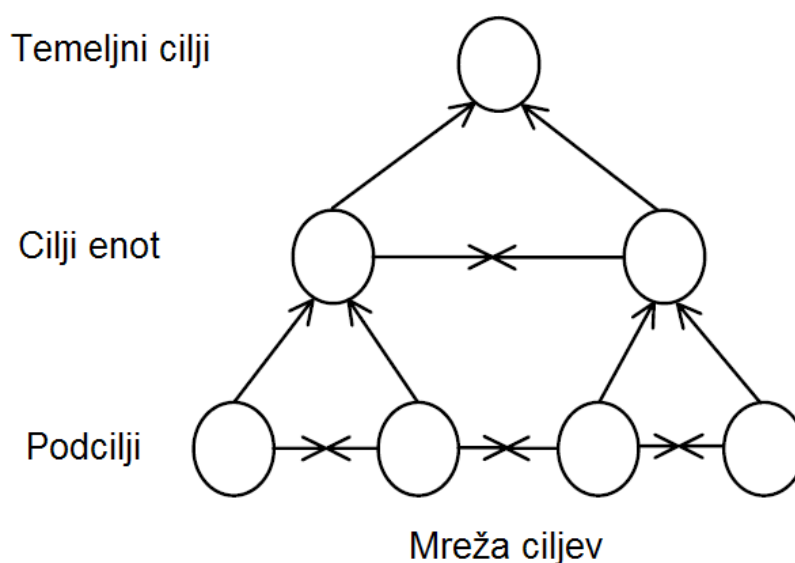
Podjetje mora kljub dobro postavljenim planom uspešno uresničevati strategijo, če želi biti uspešno. Oblikovanim planskim ciljem je potrebno prilagoditi organizacijsko strukturo. Ena prvih nalog, ki jo mora podjetje na poti uresničevanja planov opraviti, je oblikovanje primarne organizacijske strukture. To zajema odločitve o številu organizacijskih enot, njihovo ureditev, stopnjo decentralizacije in pristojnosti v organizacijski strukturi. Organizacijska struktura mora omogočati členitev strateških ciljev v manjše upravno poslovodne obvladljive dele (Pučko, 2006, str. 321-323).

#### **1.3.2. Organizacijska struktura primerna za management s cilji**

V procesu managementa s cilji ima preoblikovanje organizacijske strukture pomembno vlogo. V primerjavi s klasično organizacijsko strukturo, ki se je še vedno poslužuje veliko organizacij in teži k statični strukturi, kjer je pomembna avtoriteta, hierarhični položaj in kontrola, je organizacijska struktura značilna za management s cilji pravo nasprotje. Slednje se nagiba k ustvarjanju dinamične mreže, kjer so povezave med oddelki in posamezniki odvisne od povezav ciljev, planov, komunikacije in podobno. Pomembno je tudi sodelovanje zaposlenih in oddelkov, ki se povezujejo v time. Timsko delo je osnova za graditev mreže in poznejše doseganje zastavljenih ciljev (Mali, 1972, str. 27).

Na sliki 2 je prikazana t.i. mreža ciljev, ki povezuje cilje na vseh nivojih v celoto z namenom zasledovati skupen cilj.

Slika 2: Organizacijska struktura značilna za management s cilji



*Vir: P. Mali, Managing by objectives; an operating guide to faster and more profitable results, 1972, str. 27.*

## 1.4. Vodenje

### 1.4.1. Vodenja v sodobnih organizacijah

Vodenje je ena temeljnih funkcij, ko podjetje uresničuje in zasleduje svoje cilje. Pojavlja se med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev. Avtorji Rozman, Koletnik in Kovač (1993, str. 201) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.

Danes se sodobne organizacije na poti k uspešnosti srečujejo s številnimi izzivi. Če je nekoč vrednost podjetja predstavljala knjižna vrednost podjetja, je danes v ospredju človeški kapital. Za podjetja je bistvenega pomena, da ima visoko izobražene kadre s katerimi dosega konkurenčno prednost. Novodobni managerji morajo vpeljati posebne koncepte in pristope, če želijo uspešno voditi organizacijo. Če so se managerji v industrijski dobi osredotočali na kontrolo poslovanja, hierarhijo in moč, ki izhaja iz nje, je v sodobnih organizacijah v ospredju gradnja organizacijske kulture, ki temelji na odprtosti, povezljivosti, znanju in sodelovanju med timi.

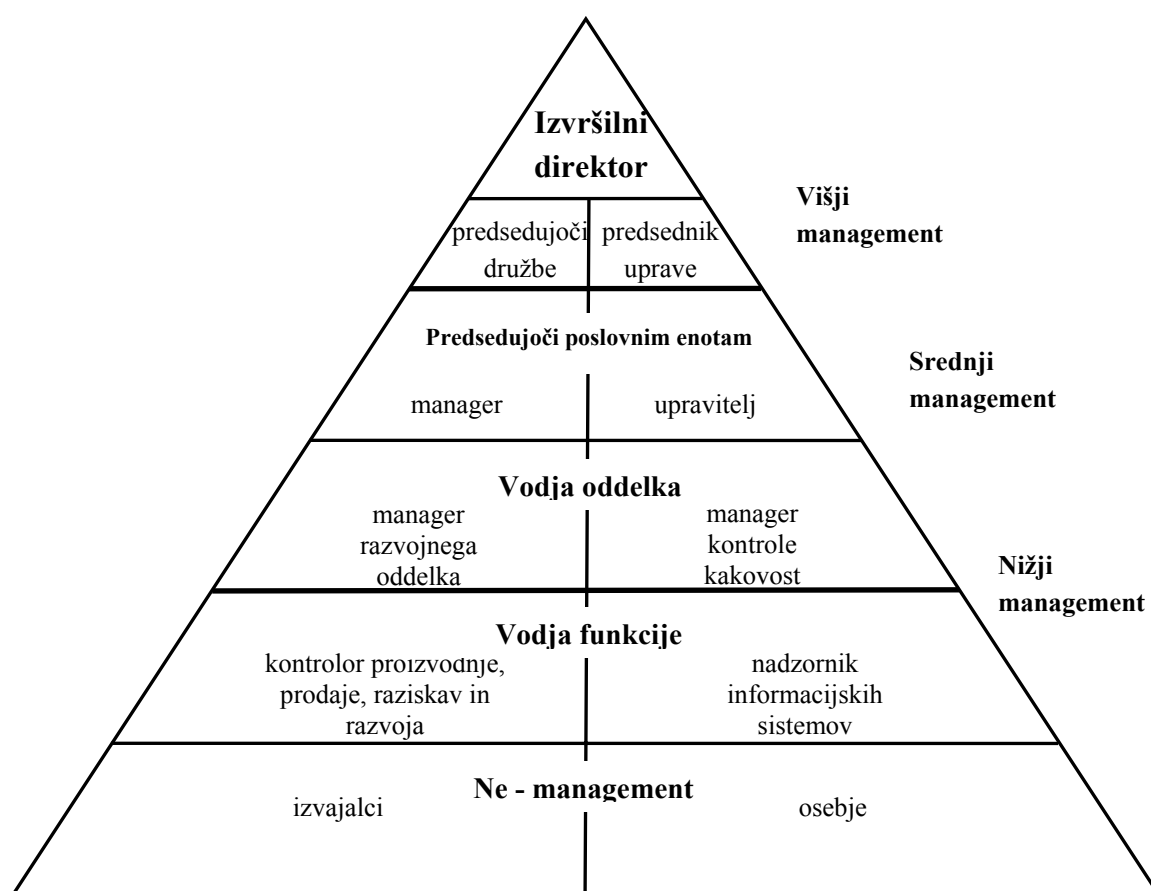
V sodobnih organizacijah oz. učečih organizacijah je avtorski stil vodenja zamenjal participativni slog. Zanj je značilna visoka stopnja odprtosti managementa, opuščanje strogega nadzora in moči nad zaposlenimi ter sklepanje partnerskega odnosa z zaposlenimi. Cilj managerjev je spodbuditi zaposlene, da se vključijo v sistem zasledovanja in uresničevanja ciljev. Da lahko zaposleni lažje sodelujejo pri odločitvah, ki

so povezane z njihovim delom, jih morajo nadrejeni opolnomočiti (Dimovski et al., 2005, str. 235).

Dimovski s sodelavci (2005, str. 237-238) opredeljuje tri ravni managementa. Slika 3 prikazuje vse tri ravni managementa in vrste managerjev na posamezni ravni.

- **Vrhni management.** Odgovoren je za postavljanje strateških ciljev ter oblikovanje in implementacijo strategij. Stalno morajo spremljati in analizirati spremembe v okolju ter sprejemati dolgoročne strateške odločitve. Najvišji management postavi vizijo in poslanstvo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo in spodbuja podjetniški navdih.
- **Srednji management.** Managerji na tej ravni so odgovorni za večje poslovne enote in oddelke. Njihova naloga je uresničevanje strategij, ki jih je postavil vrhni management. Vodijo aktivnosti za uresničevanje operativnih ciljev za bližnjo prihodnost. Srednji management vzpostavlja dobre odnose med sodelavci, spodbuja timsko delo in razrešuje morebitne konflikte.
- **Nižji management.** Upravljajo odnose z zaposlenimi, ki niso management. Njihova naloga je izvajanje pravil in postopkov za doseganje učinkovite proizvodnje. Osredotočajo se na kratkoročne cilje, kjer je najpomembnejše dnevno zasledovanje ciljev.

Slika 3: Ravni managementa v organizacijah



Vir: V. Dimovski et al., Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 237.

### 1.4.2. Vodenje v procesu managementa s cilji

Podlaga vodenju v konceptu managementa s cilji je participativni stil vodenja. Participacijo v pomenu stila vodenja razumemo kot sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Cilj participativnega vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečanjem njihovega vpliva tako na doseganje cilja podjetja kot doseganje lastnih ciljev. Vodja podrejenim predstavi razmere, skupaj s podrejenimi razpravlja o problemih in težavah. Člani skupine sprejemajo odločitve, vodja pa jih pri tem spodbuja in postane koordinator med njimi in kritičnimi odločitvami. Zaposleni so tako obravnavani kot partnerji, s tem pa raste njihova pripadnost podjetju (Drucker, 2001, str. 31).

Northouse (2001, str. 124) meni, da imajo vodje v procesu managementa s cilji štiri pglavitne vloge v odnosu do podrejenih:

- določajo cilje v sodelovanju s podrejenimi in nadrejenimi,
- razjasnijo pot za doseg ciljev,
- odstranjujejo morebitne ovire,
- nudijo podporo vse udeležencem procesa.

Vloga vodje postaja vedno bolj mentorskega značaja. Sodobni vodje naj bi svoje podrejene podpirali pri njihovem avtonomnem delovanju, v primeru težav pa naj bi prevzeli vlogo svetovalca in pomočnika (Northouse, 2001, str. 124).

### 1.4.3. Pomen letnih razgovorov z zaposlenimi

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno (Majcen, 2001, str. 51).

Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate (Brečević, 2000, str. 77).

Cilji letnih razgovorov, ki jih navaja Majcen (2001, str. 54) so:

- vsem zaposlenim omogočiti, da izboljšajo svojo delovno uspešnost,
- vodjem omogočiti, da bi bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali,
- strokovnim službam omogočiti, da bi lažje in boljše izvajale kadrovsko politiko,

- z dvigom ravni komuniciranja izboljšati kakovost dela zaposlenih, da se bodo izboljšali medsebojni odnosi ter lojalnost zaposlenih, poleg tega pa naj bi se povečalo tudi njihovo zadovoljstvo.

## 1.5. Kontrola

### 1.5.1. Kontrola v sodobnih organizacijah

Kontrola je po definiciji ugotavljanje odklonov doseženega od planiranega, ugotavljanje vzrokov odklonov in izvajanje ukrepov za odpravljanje odklonov. Kontrola zajema zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odgovornim osebam, da ti primerjajo dosežene izide s planiranimi ter odločajo o morebitnih ukrepih (Možina, Kavčič & Tavčar, 1994, str. 207).

Daft (2005, str. 654) kontrolo definira kot sistematični proces reguliranja aktivnosti organizacije, da bi bile v skladu s postavljenimi plani, cilji in standardi uspešnosti.

Sodobne organizacije poskušajo zmanjšati birokracijo, pravila in postopke značilne za birokratsko kontrolo. Kontrola postaja vedno bolj decentralizirana funkcija v organizaciji. Decentralizirana kontrola se v nasprotju z birokratsko kontrolo veliko bolj zanaša na kulturne vrednote, tradicijo in prepričanja, da so zaposleni vredni zaupanja in so pripravljeni delovati uspešno brez strogih pravil in nadzora (Dimovski et al., 2003, str. 280).

Na voljo imajo tri klasične pristope h kontroli, ki jih je postavil William G. Ouchi (1980, str. 137):

- birokratska kontrola (temelji na pravilih, standardih, hierarhiji in legitimni oblasti),
- tržna kontrola (pri ocenjevanju produktov, storitev se uporablja cenovna konkurenca in menjalni odnosi; osredotočenje kontrole je na cenah),
- vedenjska kontrola (uporabna v oddelkih, kjer je težko meriti uspešnost, temelji na močni tradiciji, skupnih vrednotah, prepričanjih in medsebojnemu zaupanju).

Danes se uporabljajo kombinacije birokratske, vedenjske in tržne kontrole. Največkrat uporabljen sistem kontrole v sistemu managementa s cilji je uravnotežen sistem kazalcev (ang. *The Balanced Scorecard*).

### 1.5.2. Uravnotežen sistem kazalcev

Sistem uravnoteženih kazalnikov je v tujini poznan kot model BSC (The Balanced Scorecard). Avtorja Kaplan in Norton sta model začela razvijati leta 1990 z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uspešnost uresničevanja strategije. Bistvo strategije je, da podjetje izbere aktivnosti, ki mu omogočajo biti boljši od drugih. Pri tem je pomembno, da je strategija razumljena in sprejeta s strani vseh zaposlenih. Prav to dejstvo sta Kaplan in Norton predstavila v članku leta 1992, ko sta javnosti prvič predstavila uravnotežen sistem kazalnikov orodje za pretvarjanje vizije in strategije v cilje in kazalce,

ki bodo razumljivi vsakemu v podjetju in bodo zaposlene vodili proti želenim rezultatom (Kaplan & Norton, 2001, str. 12-16).

Uravnotežen sistem kazalcev predstavlja niz ciljev in kazalcev, ki poslovodstvu dajejo hiter in razumljiv vpogled v poslovanje podjetja. Model vključuje finančne kazalce, ki prikazujejo rezultate preteklih poslovnih odločitev in dogodkov. Finančne kazalce nato povezuje z operativnimi kazalci z vidika zadovoljstva kupcev, notranjih procesov aktivnosti izboljšav in inovacij, ki so gonilci prihodnje finančne uspešnosti podjetja.

Štirje osnovni vidike sistema uravnoteženih kazalcev:

- Finančni vidik je vidik lastnikov podjetja, saj zadeva vprašanje, kako lastniki zaznavajo poslovanje podjetja. Kazalci, ki vključujejo ta vidik, vsebujejo vse finančne elemente, ki so relevantni za lastnike podjetja. Najbolj tipični finančni kazalci so vezani na donosnost kapitala, rast in vrednost delnic.
- Vidik kupcev vključuje kazalce, ki poslovodstvu pomagajo pri spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja, kot ga vidijo kupci. Podjetja se najpogosteje odločajo za kazalce: tržni delež, delež pridobivanja novih strank, zadovoljstvo strank in druge.
- Vidik notranjih procesov vsebuje kazalce za najpomembnejše notranje procese, ki jih mora podjetje preoblikovati in nadgraditi, če želi zadovoljiti kupce in lastnike. Podjetje se mora osredotočiti na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo kupcev.
- Vidik učenja in rasti se ukvarja z vprašanjem, ali je podjetje sposobno izvesti izboljšave, razvijati nove produkte in povečevati učinkovitost zaposlenih, da bi lahko vstopalo na nove trge, povečevalo zadovoljstvo kupcev, povečevalo prihodke, raslo in s tem povečevalo ceno delnice. Ta vidik zajema kazalce, ki merijo sposobnost podjetja za spremembe, ki so ključnega pomena za uresničevanje strateških ciljev. Kazalci merijo večšine zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, usposabljanje, izobraževanje ter produktivnost zaposlenih (Kaplan & Norton, 1992, str. 72-75).

### 1.5.3. Pomen samokontrole v sistemu managementa s cilji

Drucker (1974, str. 339-441) je management s cilji poimenoval kar »Management by objectives and self control«, kar bi lahko prevedli kot management s cilji in samokontrolo. S tem je želel poudariti pomen prenosa odgovornosti za svoja dejanja do vsakega posameznika posebej. Za organizacije je pomembno, da so njeni člani sposobni sami kontrolirati svoje delo na podlagi povratnih informacij. Samokontrola pomeni tudi zviševanje motivacije pri zaposlenih in posledično posameznike vodi k večji uspešnosti. Da zaposleni lahko kontrolira svoje delo mora poleg poznavanja svojih ciljev biti tudi sposoben meriti cilje. Merjenja ni nujno, da so vedno kvantitativno točna, pomembno je, da so jasna, enostavna in racionalna. Drucker je mnenja, da je merjenje le orodje za samokontrolo, ne sme pa biti sredstvo nadzora od zgoraj. Slednje lahko povzroči le frustracije in demotivacijo.

## **2. ANALIZA VPELJEVANJA KONCEPTA MANAGEMENT S CILJI V PODJETJE KOLEKTOR**

### **2.1. Predstavitev podjetja Kolektor**

#### **Zgodovina Kolektorja**

Koncern Kolektor se ponaša s skoraj petdesetletno tradicijo v visoko specializirani industrijski proizvodnji. Svoje poslovanje je leta 1963 začel kot podizvajalec takratnega konglomerata Iskre, ki je manj pomembne produkte dajala v proizvodnjo drugim podjetjem. V začetku sedemdesetih let je Kolektor s takratnim največjim evropskim proizvajalcem komutatorjev, nemškim Kautt&Bux-om, podpisal dolgoročno pogodbo o skupnih vlaganjih in sodelovanju, ki je bila za podjetje prva stopnica v procesu internacionalizacije in začetek poti osvajanja svetovnih tržišč. Do sredine osemdesetih let je Kolektor v partnerskem odnosu s Kautt&Bux-om na nekaterih področjih dosegel tehnološko superiornost ter na temeljih lastnega razvoja čakal na priložnosti v tržnih nišah, za katere nemški partner ni imel tehnologije. Ko je le-ta v začetku devetdesetih let bankrotiral, ga je odkupil ameriški Kirkwood Industries, takratni največji svetovni proizvajalec komutatorjev, na ta način pa postal tudi 51% lastnik slovenskega Kolektorja. Ob povečevanju letne vrednosti prodaje, količine proizvedenih komutatorjev in širine proizvodnega programa je Kolektor kasneje uspel zavzeti mesto vodilnega svetovnega proizvajalca komutatorjev. Uspelo se mu je tudi osamosvojiti iz objema ameriškega Kirkwood-a, prevzeti nemški Kautt&Bux ter s tem odkupiti tudi tržišče in ves razvojni potencial tega podjetja.

#### **Kolektor danes**

Kolektor je danes vodilni dobavitelj svetovnim proizvajalcem avtomobilskih sistemov z mrežo podjetij v Evropi, Ameriki in Aziji. V zadnji letih je komutator, glavni produkt podjetja, dosegel fazo zrelosti ter se začel soočati s substituti. Poleg tega so pritiski okolja, predvsem vzhodnjaška konkurenca, postali vedno močnejši. V težnji po ohranitvi in povečanju konkurenčnega položaja so bili v koncernu prisiljeni iskati nove rešitve. Proizvodnja se danes deli v 3 razvojno poslovne divizije. Poleg programa avtomobilske tehnike, ki še vedno predstavlja večino prometa, in sicer kar 75% celotnega prometa, se dobro razvija tudi področje stavbene tehnike in industrijske tehnike. Pomembno področje stavbene tehnike zavzema arhitekturno projektiranje in gradbeni inženiring, kjer podjetje nudi celovit pristop pri pripravi in izvedbi investicij na področju industrijske, poslovne in stanovanjske gradnje ter urbanih ureditev. Na področju industrijske tehnike so kot ponudnik inovativnih rešitev in storitev za področje avtomatizacije in informatizacije v industriji in gospodarstvu ter namenske opreme za avtomatizacijo.

## **Poslanstvo koncerna Kolektor**

Kolektor rešuje tehnološke izzive prihodnosti in v okviru tega zasleduje poslovne priložnosti; skrbi za dolgoročno finančno stabilnost, stabilno lastniško strukturo in premoženjsko rast.

## **Vizija koncerna Kolektor**

Kolektor združuje tehnološka podjetja, ki sledijo svojim ciljem s pomočjo izkoriščanja sinergij in jih povezuje timsko delo.

## **Strategija**

Glavne vrednote in načela delovanja koncerna Kolektor so vztrajnost in borbenost, usmerjenost h kupcu, dolgoročna uspešnost in stabilnost, ustvarjalnost in inovativnost, odprtost in tolerantnost do različnih mnenj, kakovost, strokovnost, profesionalnost, odgovornost, vsestranska rast in učenje, odgovornost do zaposlenih, proaktivnost in hitrost ter zavezanost k trajnostnemu razvoju.

## **Podjetja v okviru koncerna Kolektor**

Koncern Kolektor je globalna družba s široko razvejano mrežo preko 20 podjetij in podružnic v Evropi, Ameriki in Aziji. Med njegovimi družbami je sedemnajst proizvodnih podjetij, od tega jih je deset v Sloveniji, preostala pa so v Nemčiji, Južni Koreji, ZDA, Kitajski in Bosni.

## **Poslovanje Kolektorja**

V zadnjih 10-ih letih je Kolektor postal vodilni svetovni proizvajalec komutatorjev na svetu in obvladuje 18% svetovnega tržišča, oz. 50% tržišča v Evropi, na področju avtomobilske industrije pa so ti tržni deleži še višji. V letu 2009 je podjetje doseglo 89,1 mio. EUR prihodkov iz poslovanja in s tem preko 50.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega<sup>3</sup>, medtem ko je bilo povprečje za slovenska podjetja v isti branži nekaj če 30.000 EUR (Kolektor Group, 2010).

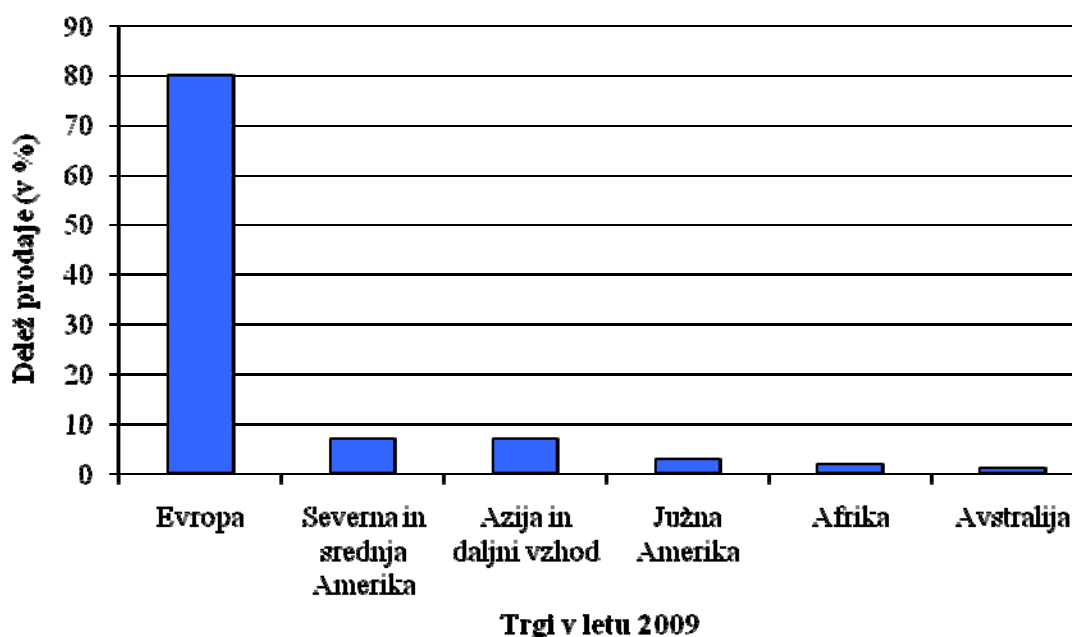
Glavni trg za podjetje je še vedno Evropa (slika 4). Kar 80% celotne proizvodnje izvozi v države članice EU. Velik del izvoza v EU predstavlja izvoz v Nemčijo, Italijo in Francijo. Ti trgi so še vedno najpomembnejši in največji odjemalci komponent za avtomobilsko industrijo. Drugi največji trg je za Kolektor Azija in Daljni vzhod. Cca. 7% proizvodnje izvozijo na vzhod. Zadnja leta ruski trg postaja vse bolj zanimiv za proizvajalce komponent avtomobilske in druge strojne industrije. V ta namen je Kolektor v Moskvi odprl svoje predstavništvo, ki raziskuje ruski trg in išče potencialne kupce. Izvoz v Severno in Srednjo Ameriko pokriva približno 7% proizvodnje. 3% proizvodnje odpade na

---

<sup>3</sup> Bruto dodane vrednosti (BDV) na zaposlenega se izračunava kot kosmati donos od poslovanja, zmanjšan za stroške blaga, materiala, storitev in drugih odhodkov, deljen s številom zaposlenih (Statistični urad Republike Slovenije).

države Južne Amerike. Približno 1% izdelkov pa izvozijo v Afriko in Avstralijo (Kolektor, 2010).

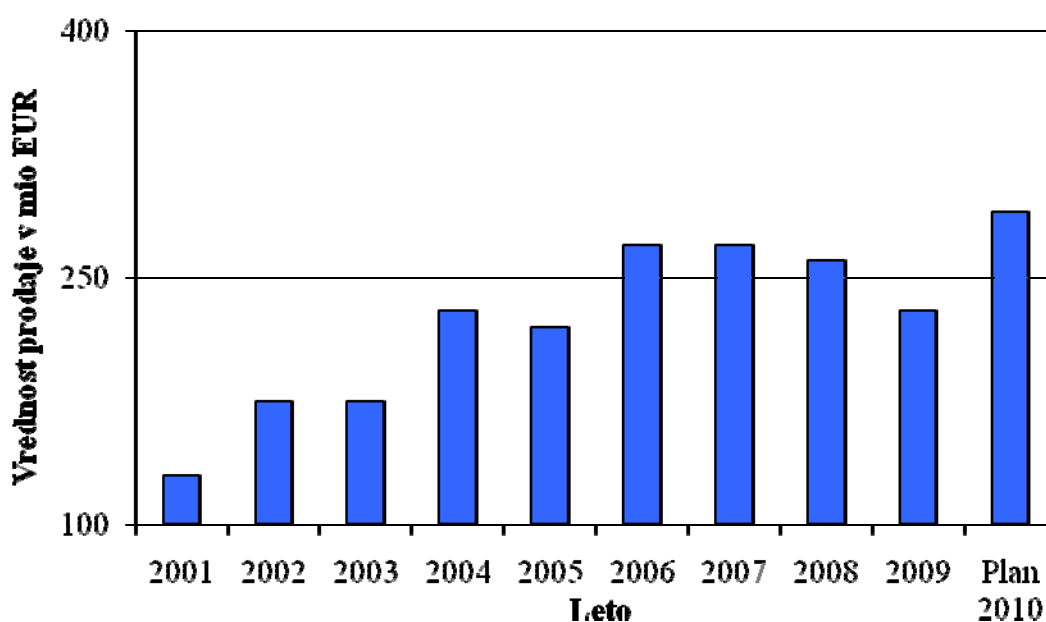
Slika 4: Delež prodaje Kolektorja po trgih v letu 2009



*Vir: Kolektor, 2010.*

Slika 5 prikazuje vrednost prodaje v mio eurih od leta 2001 do leta 2009, vključno s planirano prodajo leta 2010. Jasno so vidni trije večji padci prodaje, in sicer leta 2003, 2005 in največji padec v letih 2007 do 2009. Zadnji padec gre pripisati recesiji, ki je prizadela vse večje svetovne trge v letu 2008. Na podlagi naročil in prodajnih napovedi je za leto 2010 planirana najvišja vrednost prodaje v zadnjem desetletju.

Slika 5: Vrednost prodaje po letih v mio eurih



*Vir: Kolektor, 2010.*

## 2.2. Planiranje v Kolektorju

Podjetje v politiki planiranja sledi načelu, da morajo opredeljeni cilji biti merljivi, usmerjeni k stalnemu izboljševanju procesov, proizvodov in storitev, usmerjeni k okoljskim izboljšavam ter dvigovanju kulture v organizaciji. Cilji se še postavljajo navzdol po hierarhičnih ravneh. Sistem planiranja se spreminja v smeri večje vključenosti posameznih oddelkov in zaposlenih v proces planiranja. Priprava strateškega in operativnih planov je v veliki meri stvar oddelka kontrolinga, ki je podporna služba uprave. Kontroling v sodelovanju s poslovodstvom določi izhodišča za pripravo plana, ki so enotna za vsa podjetja v koncernu. V planu imajo pomembno vlogo cilji izdelani po posameznih poslovnih področjih, za njihovo realizacijo pa so odgovorni izvršni direktorji. Strateški plan se izdela vsako leto za 3 leta vnaprej, pri čemer je prvo leto strateškega plana enako letnemu. V prilogi 1 je primer strateških ciljev postavljenih do leta 2012. Priloga 2 pa prikazuje cilje oddelka znotraj podjetja, ki zasledujejo strateške cilje. Strateški cilji so glede na sistem uravnoteženih kazalcev uspešnosti deljeni na štiri ravni; finančno raven, raven kupcev, raven organizacije in procesov ter raven zaposlenih. V zadnjih letih, zaradi hitrih sprememb, postajajo vedno bolj pomembne kratkoročne napovedi. Zato so se v podjetju osredotočili na kvartalne napovedi poslovnih rezultatov, katerih uspešnost doseganja se stalno spremlja. Tu gre poudariti ključno sodelovanje kontrolinga z oddelki komercialne, prodajne logistike, proizvodnje in ostalimi vključenimi oddelki. Kvartalne napovedi prodaje so osnova tudi za planiranje proizvodnje in drugih delovnih akcij.

Zaposleni so v proces planiranja neposredno vključeni skozi letne razgovore, kjer z nadrejenim oblikujejo svoje delovne cilje. Osebni delovni cilji zaposlenih morajo zasledovati cilje na višjem nivoju. Poleg tega imajo zaposleni možnost sodelovanja pri

razvoju novih idej, konceptov in podajanja predlogov preko »inovacijskega portala« na intranetu. Inovacijski portal je bil projekt zasnovan z namenom spodbuditi zaposlene h kreativnosti, k inovativnemu razmišljanju, jih vključiti v delovanje organizacije in jim dati priložnost sodelovanja pri razvoju procesov. Na inovacijski portal lahko prav vsi zaposleni podajajo svoje ideje in predloge za t.i. male izboljšave in za inovativne predloge (Kolektor, 2010).

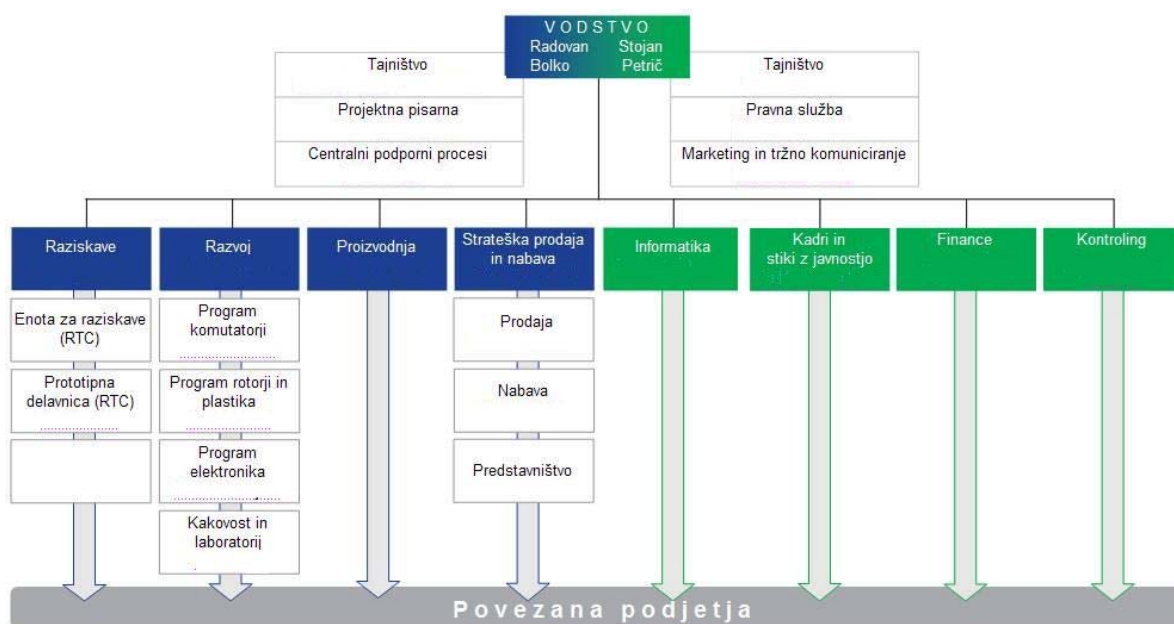
### **2.3. Organizacija Kolektorja**

Koncern Kolektor doma in na svetovnih trgih povezuje skoraj 30 podjetij. Podjetja v koncernu so organizacijsko povezana po panožnem principu. Programi so razvojno in poslovno vodeni v treh poslovnih divizijah oz. programih: Komponente in sistemi, Stavbna tehnika in produkti za dom ter Industrijska tehnika in energetika.

Organizacijska struktura se je v zadnjem desetletju spremenila trikrat. Zadnja reorganizacija strukture je bila letošnje leto. Spremembe vodijo k vedno večji horizontalni organiziranosti. Sedanja organizacijska struktura je funkcijsko-matrična. Matrika na primeru podjetja Kolektor pomeni členitev po temeljnih funkcijah in po podjetjih v skupini. Podjetja znotraj koncerna so poslovno usmerjena v eno od treh zgoraj naštetih divizij. Krovna družba koncerna Kolektor je Kolektor Group, katere osnovna dejavnost je ustanavljanje, vodenje in upravljanje tehnološko povezanih družb. Pod Kolektor Group organizacijsko spadajo tudi vse temeljne funkcije; raziskave, razvoj, proizvodnja, prodaja, nabava, informatika, kadri, finance, kontroling, stiki z javnostjo, pravna služba in centralne podporne dejavnosti. Te službe so prevzele strateško funkcijo za vsa podjetja v koncernu. V letu 2009 so v Kolektorju z odprtjem Razvojno-tržnega centra skoncentrirali tudi funkcijo strateškega razvoja in raziskav. Zaposleni v koncernovskih podjetjih so na eni strani odgovorni svojemu vodstvu in na drugi vodstvu koncerna Kolektor Group s službami. To t.i. dvojno vodenje je najbolj prepoznavna značilnost matrične organizacije. Problem dvojnega vodenja v podjetju ni zaslediti. Razlog je predvsem v spodbujanju komunikacije med oddelki znotraj podjetij in med družbami samimi. K uspešni komunikaciji pripomore dodelan informacijski sistem SAP. Želja je, da bi prihodnosti vse družbe v koncernu uporabljale enoten informacijski sistem.

Razlogi, da so se v podjetju odločili za to strukturo, so predvsem trendi v sodobnem managementu, dobre prakse največjih svetovnih podjetij in nenazadnje potrebe koncerna po hitrejšem pretoku informacij in znanja ter želja po lažjem nadzoru nad podjetji v skupini (Kolektor Group, 2010).

Slika 6: Organigram koncerna Kolektor



Vir: Kolektor, 2010.

## 2.4. Vodenje v Kolektorju

Funkcija vodenja v podjetju postaja z matrično strukturo vse bolj decentralizirana. V podjetju prevladuje participativno vodenje, ki je bilo v podjetju delno prisotno že pred začetkom uvajanja načel managementa s cilji. Veliko pozornosti je posvečene zaposlenim in njihovem vključevanju v delovanje organizacije. Poleg sodelovanja v službenem času v podjetju spodbujajo tudi neformalno druženje v okviru družabnih dogodkov, ki jih večkrat letno prireja podjetje. Na ta način poskušajo utrditi posameznikovo pripadnost podjetju. Zaposleni sodelujejo pri razvoju podjetja v sklopu inovacijske dejavnosti.

Delo v podjetjih in oddelkih poteka v skupinah in timih, ki tesno sodelujejo s svojimi vodji. Od zaposlenih se pričakuje pripravljenost na delo v skupinah in angažiranost pri reševanju težav, podajanju predlogov in neposredno tudi pri planiranju lastnega dela. Zaposleni se redno, tedensko ali vsaj mesečno, sestajajo na sestanki, katerih namen je pregled preteklega dela, seznanjenje zaposlenih z novimi informacijami, reševanje morebitnih problemov in planiranje nadaljnjih dejavnosti za doseg planov. Letno po oddelkih potekajo razvojni pogovori, ki so prva faza vključevanja zaposlenih v sistem planiranja. V sklopu timskega dela si v Kolektorju najpogostejša oblika timskega dela redni tedenski sestanki delovnih skupin v okviru oddelkov in uporaba t.i. delavnic stalnih izboljšav (nem. Kontinuierliche Verbesserungsprozess; KVP<sup>2</sup>).

Vodstvo spodbuja notranjo komunikacijo v podjetju. Zavedajo se, da je notranje komuniciranje pomemben del sistema vodenja. Omogoča pretok informaciji in povratnih informaciji, ki se nanašajo na delovne procese in njihovo učinkovitost. Komuniciranje med različnimi ravni in funkcijami zagotavljajo s sredstvi informacijske tehnologije (npr.

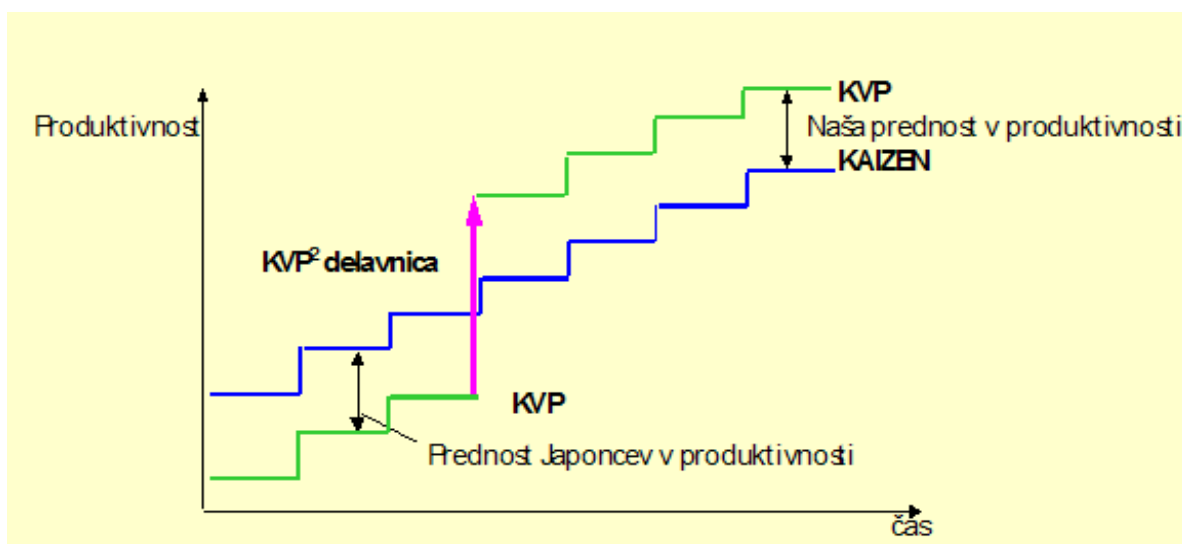
intranet), s sestanki, z izvajanjem usposabljanj, internimi glasili, oglasnimi tablam in drugo (Kolektor Group, 2010).

### 2.4.1. Timsko delo

Kot sem že zgoraj omenila je najpogostejša oblika timskega dela KVP<sup>2</sup> delavnica. KVP<sup>2</sup> metoda (nem. Kontinuierliche Verbesserungsprozess, ang. Continuous Improvement Process) je pri nas bolj poznana kot proces stalnih izboljšav. Metodo so razvili Volkswagnovi inženirji v 90-ih letih v želji povečati produktivnost. Držali so se temeljnega vodila: »Vse, kar ne pripomore k ustvarjanju dodane vrednosti, je zapravljanje in se mora takoj odpraviti« (Holch, 1996).

KVP<sup>2</sup> je Volkswagen-ova različica Kaizen<sup>4</sup> strategije. Nemci izhajajo iz predpostavke, da so Japonci v veliki prednosti pred njimi v konkurenčni tekmi, poleg tega pa z uporabo metode Kaizen to prednost še povečujejo. Zato bi nemška podjetja potrebovala metodo, s katero bi se podjetja izboljševala z večjo hitrostjo kot japonska in bi japonska podjetja dohiteli in tudi prehiteli. Zato so razvili metodo KVP<sup>2</sup>, kjer že samo ime pove, da omogoča uvajanje izboljšav s kvadratno hitrostjo. Kot je prikazano na sliki 7, naj bi KVP<sup>2</sup> omogočal, da podjetje, ki uporablja to metodo, v določeni časovni točki preskoči prednost Japoncev v produktivnosti. Enostavneje povedano, ko je potrebno rešiti problem se oblikuje tim, ki je zaradi svoje organiziranosti in načina dela dvakrat bolj uspešen kot navadni timi.

Slika 7: Primerjava metode Kontinuierliche Verbesserungsprozess in Kaizen metode izboljšav



Vir: Kolektor, KVP<sup>2</sup> delavnica, 2007.

KVP<sup>2</sup> je orodje za doseganje povečanja produktivnosti, izboljšanja kakovosti ter zniževanja stroškov. To so trije razlogi zakaj so se že pred leti v Kolektorju odločili za tak način

<sup>4</sup> Kaizen je vzhodnjaški filozofski pristop, ki temelji na prepričanju, da se mora naše življenje, tako družbeno kot službeno, stalno izboljševati in izpopolnjevati. Poudarja vidik izboljšav in vidik stalnosti, kontinuiranosti. Filozofija Kaizen je poglaga sistemu TQM (ang. Total Quality Mnagement) in proizvodnji ob pravem času (ang. Just in time) (Horžen, 2005, str. 25-29).

timskega dela. KVP<sup>2</sup> je trajen proces, ki poteka Sistem KVP<sup>2</sup> delavnic se v Kolektorju izkazal kot zelo uspešen odziv na nenehne spremembe poslovnega okolja in visoko konkurenco na azijskih trgih, v različnih oddelkih podjetja. Timi so izredno uspešni pri stalnem izboljševanju procesov in izdelkov. Prav zaradi tehnično zelo dovršenih izdelkov, ki so posledica nenehnih izboljšav, je Kolektor korak pred azijsko cenovno konkurenco. Timsko delo izvajajo kontinuirano predvsem v proizvodnih oddelkih, kjer so tudi potrebe po hitrih izboljšavah največje (Kolektor, 2007).

Za primer bi navedla rezultate ene izmed delavnic tima KVP<sup>2</sup>. Cilj delavnice je bil: ureditev končne linije proizvodnje košaričnih komutatorjev. Glavni rezultati pa sledeči:

- poenotenje postopkov izdelave komutatorjev po skupinah (glede na kompleksnost izdelkov)
- opustitev ene od operacij pri manj kompleksnih izdelkih, saj je šlo za postopek brez dodane vrednosti
- rekonstrukcija nekaterih komutatorjev je prinesla tehnično bolj dovršene izdelke
- s povezavo strojev v linije so prihranili 1 urejevalca in 3 delavce
- zmanjšalo se je število poškodb komutatorjev
- produktivnost se je povečala za 44% in s tem se je skrajšal pretočni čas.

Zgornji primer nam kaže vpliv malih izboljšav na celoten proizvodni proces. Samo en postavljen cilj je prinesel šest izboljšav, ki so bistveno vplivale na proizvodnjo. Tehnološka izboljšava je prinesla krajši pretočni čas, kar je povečalo produktivnost, opustitev določenega dela postopka proizvodnje, ki ni prinesel dodane vrednosti, pa je zmanjšala potrebno št. delovnih ur štirih delavcev.

## 2.4.2. Letni razvojni pogovor

Letni razvojni pogovori v podjetju potekajo enkrat letno, najpogosteje v času, ko se zaključijo poslovni izkazi za preteklo leto in so postavljeni plani za prihajajoče poslovno leto. Razgovore vodijo vodje v okviru svojih oddelkov, z vsakim posameznikom posebej. Naloga vodje je, da zagotovi uspešno delovanje in razvoj sodelavca.

Razvojni pogovor je proces, ki zahteva načrten pristop in predpripravo tako delavca kot vodje. Vodja v fazi predpriprave na pogovor pripravi oceno kompetenc delavca. V pomoč pri oceni kompetenc je njihov seznam, ki je določen za vsako delovno mesto posebej. V prilogi 3 je seznam nekaj najbolj tipičnih dejavnikov učinkovitosti z opisi splošnih kompetenc vedenja, na podlagi katerih lahko vodje opišejo uspešnost delavca. Vodja mora razmisli o delavčevih ključnih prednostih in pomanjkljivostih, ki jih je potrebno odpraviti. Delavec pa pred letnim razvojnim pogovorom pripravi predloge, ki jim bo predstavil vodji (razne izboljšave, rešitve problemov, itd.) in sam pri sebi oceni preteklo delo.

Sam letni razgovor poteka v več fazah. Vodja vodi uvodni pogovor, katerega namen je vzpostaviti sproščeno vzdušje in zaupanje. Delavcu je v uvodu potrebno predstaviti namen, cilj in smisel letnega razvojnega pogovora. Sledi analiza ocen kompetenc delavca, ki jih je pripravil vodja. Vodja in sodelavec ugotovita rezultate na podlagi zahtevanih in doseženih

kompetenc in skupaj ugotovita soglasje. Nato delavec predstavi svoje cilje, želje in aktivnosti, ki jih lahko nudi. In obratno, vodja predstavi cilje, potrebe in pogoje, ki jih lahko organizacija zagotovi. Sledi izmenjava mnenj in skupni dogovor o potrebnih spremembah v organizacijskem vedenju za lažje in kakovostnejše doseganje rezultatov. V zaključni fazi vodja spodbuja delavca in mu svetuje kako doseči spremembe. Po zaključku razgovora vodja sprotno spremlja delavca in beleži njegove pozitivne in negativne aktivnosti, kar je podlaga za obravnavo na naslednjem razvojnem pogovoru (Kolektor, 2010).

Letni razvojni pogovori so v Kolektorju pomembno sredstvo spremljanja posameznika, njegovega dela, kompetenc, ciljev in posledično njegovega zadovoljstva. Dolgoletne izkušnje v izvajanju razvojnih pogovorov so pokazale pozitivne učinke v odnosu vodje in delavca. Izboljšal se je tudi sistem komunikacije, zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju, organizacija pa skozi razvojne pogovore lažje prepozna potencial svojih zaposlenih. Vodje in kadrovska služba se zavedajo, da redni letni razgovori terjajo veliko administrativnih postopkov in časa. Zato si bodo v bodoče prizadevali za spremembe na tem področju. Vsekakor pa bo pomen in namen letnega razvojnega pogovora v podjetju ostal isti.

## **2.5. Sistem kontroliranja v Kolektorju**

Sistem kontroliranja postavljenih ciljev je v podjetju decentraliziran. Uspešnost doseganja ciljev se meri na ravni posameznika, ravni tima, ravni oddelka in na ravni podjetja. Služba kontrolinga je odgovorna za spremljanje uresničevanja zastavljenih ciljev na ravni podjetja. Tekom leta kontroling spremlja poslovanje in rezultate primerja z letnim planom in pojasnjuje odstopanja in predlaga ukrepe. Podlaga kontroliranju je uravnotežen sistem kazalcev. Za kontroliranje so izbrani tisti kazalci, ki merijo rezultat na katerega ima izbrani posameznik ali tim vpliv. V podjetju se držijo načela predpisanega števila kazalcev. In sicer; na ravni posameznika 3-je kazalci, na ravni tima cca. 5, na ravni oddelka od 15 do 20 kazalcev in na ravni podjetja od 25 do 30 kazalcev. Tabela v prilogi 4 prikazuje kazalce za merjenje učinkovitosti doseganja plana enega izmed proizvodnih oddelkov v podjetju. Obsežnejše analize kazalcev za podjetje se delajo na letni in kvartalni ravni, za posamezne oddelke tudi pogosteje. Doseganje planov tima in posameznikov pa se meri bistveno pogosteje, saj so tudi cilji za njih postavljeni za krajše časovne okvirje. Tako se tudi hitreje odkrivajo morebitna odstopanja in napake, ki bi ob spregledanju in nekorekcijah lahko imele negativen vpliv na doseganje plana na višji ravni, t.j. oddelka ali celo podjetja. Tak način kontroliranja ciljev se je izkazal za izredno uspešnega, zato v podjetju iz leta v leto posvečajo več pozornosti uravnoteženemu sistemu kazalcev.

Sistem kazalcev je tudi podlaga sistemu ocenjevanja zaposlenih, ki je bil v zadnjem letu nadgrajen. Ocenjevanje zaposlenih se imenuje »nagrajevanje po učinku«. Zaposleni so ocenjeni kvartalno na podlagi uspešnosti doseganja predhodno postavljenih ciljev. Realizacijo doseganja ciljev se izračunava s pomočjo kazalcev, ki so oblikovani za vsako vrsto dela. Posamezniki so znotraj ocenjevalnih skupin, glede na dosežene rezultate, razvrščeni po lestvici, od najboljšega po doseganju rezultatov do tistega z najnižjim

rezultatom. Od mesta na lestvici je odvisen tudi znesek nagrade. Ocenjevale skupine imajo kvartalno predpisan znesek nagrad, ki se porazdeli med zaposlene. Posameznik z najboljšim rezultatom realizacije cilja dobi najvišjo nagrado. Da ne bi prihajalo do demotivacijskih učinkov, je znesek porazdeljen po lestvici enakomerno in tudi nagrada za zaposlenega z najnižjo uspešnostjo doseganja ciljev je predpisana. Cilj novega ocenjevanja je zaposlene motivirati, da se poveča njihova delovna učinkovitost kar ima posledično vpliv na izboljševanje uspešnosti doseganja ciljev na ravni skupine, oddelka in tudi podjetja (Kolektor, 2010).

### 3. DISKUSIJA

V diplomski nalogi sem preučila vsa štiri področja managementa; od planiranja, organiziranja, vodenja do kontrole skozi vidik vpeljevanja načel managementa s cilji. Koncept managementa s cilji zajema številne spremembe, ki jih podjetja vpeljujejo v svoje poslovanje. Vse spremembe v funkcijah managementa pa zasledujejo en sam cilj, t.j. izboljšati uspešnost doseganja ciljev. Prav zaradi širine teoretičnega koncepta sem se osredotočila na glavna načela omenjenega koncepta, ki so v podjetju korenito pripomogle k večji uspešnosti. Naj omenim, da podjetje v zadnjem desetletju, ko načrtno planira spremembe v managementu, dosega zavidljive rezultate.

Ena izmed pomembnejših funkcij managementa, ki ji tudi avtorji managementa s cilji dajejo velik pomen, je planiranje. Uvajanje managementa s cilji se dejansko začne pri planiranju. Podjetje mora imeti izoblikovano poslanstvo, vizijo in dobro strategijo, da lahko postavi cilje, ki so merljivi, realno dosegljivi, a še vedno za podjetje predstavljajo izziv. Kolektor je v zadnji letih veliko delal na oblikovanju dobre vizije in strategije. Slednje je vodilo pri postavljanju strateški ciljev. Planiranje je v Kolektoru proces, ki traja celo leto. Strateški letni plani so samo vodilo, temeljni okvirji, ki jih oblikuje kontroling na podlagi spremljanja preteklih rezultatov in ocen v bodoče. Pomembnejšo vlogo ima kvartalno planiranje na podlagi prodajnih kvartalnih napovedi. Tem napovedim se prilagodi planiranje dejanske proizvodnje in ostalih služb. V podjetju poskušajo v planiranje vključiti čim več zaposlenih. Tudi proizvodni delavci so v okviru delovnih timov vključeni v sistem planiranja. Neposredno pa preko podajanja predlogov za izboljšave in preko letnih razvojnih razgovorov. Po mojem mnenju se podjetje zaveda pomembnosti participacije zaposlenih v sistemu planiranja, saj vsako leto večjo pozornost namenjajo temu področju. V prihodnje nameravajo prav v ta namen izboljšati sistem letnih razvojnih razgovor. Menim, da bi še večja vključitev zaposlenih v sistem planiranja prinesla prednost predvsem vodstvu, ki na ta način pridobilo številne koristne informacije. Zaposleni so tisti, ki so najpogostejše v stiku s samimi produkti in kupci.

Na področju organizacije je podjetje zelo napredno. Samo v zadnjem desetletju so podjetje kar trikrat organizacijsko preoblikovali. V podjetju se držijo načela, da je potrebno organizacijsko strukturo spremeniti vsake štiri leta. Čeprav to terja veliko časa in sredstev, vseeno menim, da je dober način prilagajanja na spremembe. Tako kot se spreminja poslovno okolje, se mora tudi organizacija prilagoditi danim situacijam, da uspešno zasleduje svoj cilj. Spremembe se dogajajo v smeri večje horizontalnosti in vključevanja vseh podjetij koncerna Kolektor v mrežo. Koncern postaja vedno večji in zaradi tega težje obvladljiv. Zato je bila najbolj smiselna uvedba matrične strukture, ki omogoča lažji in hitrejši pretok informacij ter enostavnejši nadzor nad podjetji v matriki. Kot zaposlena v podjetju opažam, da poleg vseh prednosti, ki jih prinaša organizacijska struktura, med podjetji v koncernu še vedno obstaja veliko birokracije, ki ovira delo. Mogoče za to niti ni glavni vzrok v organizaciji, pač pa v našem davčno zakonodajnem sistemu, ki je dokaj nefleksibilen za podjetja, v okviru katerih je več hčerinskih in pridruženih podjetij. Vsekakor pa menim, da je to področje, ki bi ga lahko bistveno izboljšali.

Za analizo vodenja sem v podjetju pridobila ogromno dokumentacije, kar kaže na to, da so se temu področju še dodatno posvetili. Tudi kot dokaj novo zaposlena oseba v podjetju sem dobila občutek, da je področje vodenja dobro dodelano. Stil vodenja, ki v podjetju prevladuje, je participativno usmerjen. V diplomski nalogi sem se v točki vodenja osredotočila predvsem na timsko delo in letne razgovore, saj je Kolektor na tem področju največ vlagal. Delo v podjetju po vseh oddelkih v veliki meri poteka v timih. Zanimivo je, da tudi delo v proizvodnih oddelkih v veliki meri poteka timsko. Na tedenski ravni se zaposleni srečujemo na sestankih, kjer diskutiramo preteklo in tekoče delo ter pregledamo prihodnje tedenske plane. V podjetju ni čutiti strogega avtoritativnega odnosa med vodjami in zaposlenimi. Sproščeno ozračje med oddelki in skupinami se odraža tudi na zadovoljstvu zaposlenih in posledično na njihovi uspešnosti. Osnovna funkcija vodij je posredovanje ciljev na nivoju tima, skupine in oddelka ter umestitev ciljev posameznika v cilje podjetja. Vsi zaposleni naj bi razumeli vlogo in pomen svojega cilja z vidika organizacije. Če posplošim po sebi, lahko rečem, da je to dober pristop z namenom povečati pripadnost podjetju. Z analizo funkcije vodenja sem na podlagi internih informacij prišla do zaključka, da so v podjetju zaposleni na prvem mestu. Na zaposlenih temelji uspešnost podjetja in prihodnji razvoj, zato je vanje potrebno še več vlagati.

Kot zadnjo izmed štirih funkcij managementa sem opisala kontrolo. Osredotočila sem se na kontrolo uspešnosti doseganja ciljev. Funkcija kontrole je v Kolektoru v tesni povezavi s planiranjem. Kontrola ima za izhodišče postavljene cilje, planiranje pa se naslanja na kontrolo. Na ravni podjetja je organizirana služba kontrolinga, ki s pomočjo uravnoteženega sistema kazalcev spremlja uspešnost doseganja postavljenih ciljev. Vpeljava uravnoteženega sistema kazalcev je prinesla v podjetje veliko pozitivnih sprememb. Kazalci sedaj po oddelkih in skupinah v podjetju merijo ujemanja ali odstopanja doseženega s planiranim. Vodstvo večkrat letno kontrolira uspešnost doseganja ciljev in na tak način stalno spremlja poslovanje podjetja. Podjetje je zato sedaj hitreje odzivno na morebitne spremembe. V kolikor pride do negativnih odstopanj v doseganju ciljev so možne hitre spremembe, ki položaj podjetja stabilizirajo. Z ocenjevanjem uspešnosti se je v preteklosti ukvarjalo le vodstvo. Zaposleni so bili tu večinoma izključeni. Zato so tudi uspešnost zaposlenih začeli spremljati na podlagi kazalcev. Nov sistem ocenjevanja zaposlenih oz. t.i. »nagrajevanje po učinku« je okrepilo doseganje ciljev na vseh ravneh v podjetju. Po tem načinu so ocenjeni vsi zaposleni v podjetju; od delavcev do direktorjev. Nagrajevanje po učinku se mi zdi dober primer postavljanja ciljev, kjer so cilji izoblikovani za vsakega posameznika, oblikovani pa so po principu zasledovanja cilja na višji ravni.

Če sklenem ugotovitve, ki sem jih pridobila z analizo, lahko rečem, da se je področje funkcij managementa v podjetju Kolektor v zadnjih letih zelo spremenilo. Spremembe potekajo v smeri horizontalne organizacije, večje participacije zaposlenih v sistemu planiranja, poudarjanja timskega dela, sodelovanja posameznikov z vodji in oddelki, poudarjanja razvoja ciljev posameznikov in rednega spremljanja uspešnosti doseganja ciljev na nivoju posameznika, timov, oddelkov in nenazadnje tudi podjetja kot celote.

Podjetje Kolektor je sodobna organizacija, ki sledi trendom, se zaveda pomena sprememb za prihodnji razvoj in je pripravljeno vlagati v razvoj svojih ljudi.

## SKLEP

Management s cilji je širok koncept, ki poleg vodenja s cilji vključuje še ostala področja managementa. V diplomski nalogi sem predstavila teorije managementa s cilji, ki so plod raziskovanja številnih avtorjev. Teorijo sem želela še podkrepiti s primerom v praksi, ki bi bolj nazorno prikazal pomen vpeljave načel omenjenega koncepta. Zato sem se odločila analizirati vpeljavo managementa s cilji v podjetju Kolektor. Teoretski del diplomske naloge je bil zame smernica pri pripravi analize vpeljave managementa s cilji v podjetje. Pri analizi so mi bili v pomoč interni viri podjetja Kolektor, ki so zbrani v elektronskem dokumentacijskem centru. Vendar je večina dokumentov poslovna tajnost, zato sem bila pri podajanju informacij precej omejena. Tudi sicer so v podjetju zelo zadržani v politiki posredovanja informacij izven podjetja. Razlog je predvsem v tem, da je večina konceptov plod njihovega lastnega razvoja.

Namen moje analize je bil prikazati vsa štiri področja managementa v podjetju v luči managementa s cilji. Želela sem predstaviti vpeljavo glavnih načel koncepta in njihove pozitivne učinke na organizacijo. Preden sem naredila celotno analizo sem pričakovala, da bo področje vodenja tisto področje, kjer je bilo storjenih največ sprememb pri uvajanju koncepta managementa s cilji. Analiza pa je pokazala, da v Kolektorju sledijo načelu stalnih izboljšav in sprememb na vseh področjih. Vpeljave načel managementa s cilji so se lotili zelo premišljeno in sistematično na vseh področjih. V proces izboljšav managementa so vključeni vsi oddelki organizacije in številni posamezniki. Glavno vodilo v podjetju je stalno izboljševanje vseh področij z namenom doseganja čim večje uspešnosti podjetja.

Pri analizi področja planiranja sem ugotovila, da je v podjetju sistem planiranja zelo kompleksen in vključuje številne oddelke na različnih nivojih. V zadnjih letih se povečuje tudi pomen posameznikov pri postavljanju ciljev organizacije. Temeljna sprememba na področju planiranja je bila razširitev funkcije službe kontrolinga, ki pripravlja okvir strateških planov na nivoju podjetja in stalno spremlja doseganje teh rezultatov. To je podlaga postavljanju ciljev na nižjem nivoju. Vodstvo poskuša planiranje organizirati v mrežo vseh področij in oddelkov v podjetju, ki skupaj postavljajo cilje z namenom zasledovati cilje podjetja. Temu primerno so preoblikovali tudi organizacijsko strukturo, ki ima trenutno obliko matrike. Omogoča lažje sodelovanje in komunikacijo med enotami v organizaciji. V podjetju spodbujajo participativno vodenje in dajejo poudarek timskega delu. V tej točki sem podrobneje obrazložila tudi pomen letnih razvojnih pogovorov, kot primer neposredne vključenosti zaposlenih v planiranje. Zadnja področje analize, kontroliranje, je v tesni povezavi s področjem planiranja. Obema je za delo osnova uravnotežen sistem kazalnikov. Predstavila sem pomen kontrole doseganja ciljev in opredelila spremembe, ki jih je razvoj kazalcev prinesel na področju ocenjevanja zaposlenih.

V diplomski nalogi sem navedla spremembe, ki so za podjetje najpomembnejše pri uvajanju procesa managementa s cilji. Ob analiziranju managementa na primeru podjetja Kolektor so se mi porodile številne ideje, ki bi lahko bile predmet razprave v bodoče. Posebej zanimiva tema je sistem nagrajevanja po učinku, ki so ga v Kolektorju razvili sami in prilagodili svojim potrebam. Zanimivo bi bilo raziskati vpliv nagrajevanja po učinku na tekmovalnost znotraj skupin. Osnova za raziskavo bi lahko bil anonimen vprašalnik na podlagi katerega bi preučili klimo v delovnih skupinah oz. timih. Potencialne teme za obravnavo bi bile še: Uspešnost KVP<sup>2</sup> delavnic v primerjavi z navadnimi delovnimi skupinami, vpliv sistema uravnoteženih kazalnikov na uspešnost podjetja, oblikovanje ciljev posameznika v procesu ciljnega vodenja, prehod iz hierarhične organizacijske strukture na matrično in njen vpliv na komunikacijo v koncernu in številne druge teme.

# LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, A.H. (1994). *Effective personnel management: a skills and activity based approach*. Oxford: Blackwell Publishers.
2. Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
3. Beer, M. (2002). Building Organizational Fitness in the 21st Century. *Divison of Research Working Papers Abstract 02-044, Harvard Busines School*.
4. Brečević, D. (2000). Povezovanje ljudi in organizacije. *Zbornik referatov XV. posvetovanja Društva za vrednotenje dela*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
5. Daft, R.L. (2005). *The new era of management*. Mason (OH):South-Western.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Drucker, P.F. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row Publishers.
9. Drucker, P.F. (1989). *The practice of management*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
10. Drucker, P.F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Holch, C. (December, 1996). Vor Ort: Wie López in den VW-Werken die Arbeit revolutionierte. *Zeit Online*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.zeit.de/1996/50/vw.txt.19961206.xml>
12. Horžen, A. (2005). *Kaizen: Transforming Operation into a Strategic Competitive Advantage. Continuous improvement in Slovenia*. Cerklje ob Krki: DRVUP.
13. Kaplan, S.R., Norton, P.D. (Januar, 1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harward Business Review*, str. 91 do 92.
14. Kaplan, S.R., Norton, P.D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
15. Kolektor, (2007). *KVP<sup>2</sup> delavnica*. Idrija.
16. Kolektor, (2010). Najdeno dne 12. septembra na spletnem naslovu: <http://www.kolektor.com/>.
17. Kolektor, (2010). *Poslovník vodenja kakovosti*. Idrija: Kolektor.
18. Kolektor Group, (2010). *Poslovník upravljanja družbe*. Idrija: Kolektor.

19. Krahenbuhl, D.W. (December 1975). Management by Objectives: Can it be used to improve management of Air Force Units? *Air University Review*, str. 93 - 98.
20. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
21. Mali, P. (1972). *Managing by objectives; an operating guide to faster and more profitable results*. New York: John Wiley&Sons.
22. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
23. Možina, S., Rozman, R., Lipičnik, B., Pučko, D., et. al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Notrhouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory&practise (2nd Edition)*. London: Thousand Oaks.
25. Reich, V. (2008, december). Performance management - Vodenje s cilji. *Poslovna dinamika*. 2 (10). str. 38.
26. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Metodologija raziskovanja. Najdeno dne 10. septembra na spletnem naslovu [http://www.stat.si/metodologija\\_pojasnila.asp](http://www.stat.si/metodologija_pojasnila.asp)
29. Wickens, J. D. (1968, oktober). Management by objectives: an appraisal. *The journal of managements studies*, str. 365 - 397.
30. Žaler, J., (2006, 15 oktober). Vodenje s ciljem-kažipot do uspeha podjetja. *MojeDeloRevija*. Najdeno 15. junija. 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/vodenje-s-ciljem-kazipot-do-uspeha-podjetja-91.aspx>.



# **PRILOGE**

1. Priloga: Strateški cilji po štirih ravneh sistema uravnoteženih kazalnikov.
2. Priloga: Planski cilji poslovne enote.
3. Priloga: Katalog pomembnih organizacijskih vedenj za skupine delovnih mest v okviru izbranih dejavnikov učinkovitosti.
4. Priloga: Kazalci na ravni proizvodnega oddelka v podjetju Kolektor.

## Priloga 1: Strateški cilji po štirih ravneh sistema uravnoveženih kazalnikov

### Finančna raven

- Do leta 2012:
- Doseči dodano vrednost na zaposlenega: vsaj 50.000 EUR.
- ROE: 10%.
- ROS: 3% – 5%.
- Delež kapitala v skupini nad 50%.
- Delež zadolženost v skupini pod 20%.
- Delež stroškov dela v DV pod 60%, nikakor pa ne sme preseči 70%.

### Raven organizacije in procesov

- Reorganizacija podjetja v smeri razvoja soodvisnih kompetenčnih centrov.
- Uveljaviti načelo projektnega dela (projektno vodenje).
- Izboljšanje procesov dela (organiziranost, avtomatizacija).
- Specializacija in fokusiranje.
- Izkoriščati sinergije in prenos dobrih praks med vsemi enotami KG.
- Prehod na večjo dodano vrednost in večjo kompleksnost izdelkov.
- Definirati segmente in produkte znotraj vsakega panožnega stebra (analiza trga, konkurence, ...).
- Aktivno spremljanje konkurence. Benchmarking konkurentov.
- Razviti raziskovalno-razvojno trženje (zgodnje vključevanje v razvojni proces pri kupcih).
- Razvojno trženje in prepoznavanje razvojnih problemov kupca. Vključevanje kupcev in dobaviteljev v naše timsko delo.

### Raven trga in kupcev

- Usmeritev v tri panožne stebre – avtomobilska tehnika, hišna tehnika, industrijska tehnika.
- Ohraniti vodilni položaj na osnovnem programu.
- Pridobitev statusa razvojnega dobavitelja (partnerja).
- Organska rast prodaje: 5%.
- Doseči vsaj 50% prometa iz nekomutatorskih programov do 2012.
- Doseči 10% prometa iz novih izdelkov v celotni prodaji do 2012.

### Raven zaposlenih

- Razvoj in motiviranje ključnih kadrov.
- Skrb za zdravje zaposlenih.
- Udeležba zaposlenih na dobičku.
- Izobraževanje kadrov v smeri povečevanja mobilnosti znotraj skupine; poslovna akademija za perspektivne kadre.
- Izboljšanje delovnega okolja.
- Razvoj kulture v skladu z našimi vrednotami.
- Izboljšanje komuniciranja.
- Razvoj razvojno-tržnih kompetenc zaposlenih.

## Priloga 2: Planski cilji poslovne enote

| Planski cilji                                                             | Plan 2009 | Dejansko 2009 | Plan 2010 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-----------|
| Število idej na zaposlenega <sup>1</sup>                                  |           |               |           |
| Delež realiziranih idej                                                   |           |               |           |
| Delež netočnih dobav <sup>2</sup>                                         |           |               |           |
| Skupni zaostanki <sup>3</sup>                                             |           |               |           |
| Točnost dobav na potrjeni datum                                           |           |               |           |
| Točnost dobav na želeni datum                                             |           |               |           |
| Količnik obračunavanja zalog <sup>4</sup>                                 |           |               |           |
| Plan/realizacija proizvodnje                                              |           |               |           |
| Ocena kakovosti napovedi                                                  |           |               |           |
| Stroški izrednih transportov (mesečno)                                    |           |               |           |
| Število ur mentorstva                                                     |           |               |           |
| Število optimiziranih, informatiziranih procesov v logistiki <sup>5</sup> |           |               |           |
| Število pripomb na nepravilno ločevanje odpadkov                          |           |               |           |

1 Število idej na zaposlenega na letni ravni (podane ideje, pripravljene v portal inovativnosti).

2 Netočne dobave se računajo na tedenski ravni kot delež vrednosti tedenskih zaostankov od tedenske realizacije (vrednost prodaje po cenah iz cenika, brez vpliva bakra).

3 Zaostanki so vrednost nerealiziranih naročil ob koncu vsakega tedna. Nerealizirana naročila kupcev so tista naročila, ki niso bila dobavljena na potrjeni datum.

4 Količina zalog je razmerje med lastno ceno končnih izdelkov in povprečno vrednostjo zalog končnih izdelkov, polizdelkov, surovine in nedokončane proizvodnje. Spremlja se mesečno.

5 1) Uvedba saržnega sistema na pilotnem primeru KFH, 2) specializacija dela v prodajni logistiki in preve napovedi, 3) centralizacija logistike v okviru podjetja Kolektor Sikom (prenos iz Ascoma)

## Priloga 3: Katalog pomembnih organizacijskih vedenj za skupine delovnih mest v okviru izbranih dejavnikov učinkovitosti

### **I. PREGLED DEJAVNIKOV UČINKOVITOSTI Z OPISI SPLOŠNIH VEDENJ**

#### **01 PLANIRANJE IN RAZPOREJANJE**

Planiranje - oblikovanje ciljev in razporejanje resursov za njihovo doseganje:

- A Spremljanje napredovanja proti doseganju planskih ciljev.
- B Upoštevanje vseh možnih informacij za pravočasno odločanje.
- C Pravilno razporejanje delovnega časa.

#### **02 SAMOODGOVORNOST**

Sprejemanje odgovornosti za pravilno odločanje in ravnanje:

- A Izvedba aktivnosti za samostojno in uspešno dokončanje nalog.
- B Uporaba ustreznih informacij za pravilno odločanje.
- C Tvorjenje različnih možnosti in opredeljevanje posledic njihovega sprejema.

#### **03 REAGIRANJE V KRITIČNIH SITUACIJAH**

Prepoznavanje kritičnih situacij in reagiranje v njih:

- A Oblikovanje alternativnih ukrepov pri soočenju z nepredvidenimi težavami.
- B Prevezemanje iniciative v kriznih situacijah.
- C Razlikovanje problemov po pomembnosti in nujnosti.

#### **04 DOKUMENTIRANJE DELA**

Natančno vodenje evidence podatkov in spremljanje dejavnosti:

- A Hitrost pri administrativnih delih, točnost, pozornost na pomembnih podrobnostih.
- B Dokumentiranje pomembnih vidikov odločitev in dejavnosti.
- C Beleženje pomembnih podrobnosti, da se ne bi zanašal samo na spomin.

#### **05 VODENJE IN USMERJANJE**

Razvoj sodelavcev z dajanjem povratnih informacij in usmerjanjem pri delu:

- A Redno ocenjuje delo vseh zaposlenih; spodbuja njihovo rast.
- B Opazi dobre rezultate in zna pohvaliti delavca.
- C Sodelavce korigira sproti in jih ne pušča z nizkimi dosežki.

## **06 DELEGIRANJE**

Prenos nalog in nadzorovanje dela sodelavcev:

- A Daje jasna navodila in obrazložitve, kadar daje naloge.
- B Razvrsti in razdeli delo med zaposlene z maksimalno učinkovitostjo.
- C Dovolj natančno spremlja delo, da ima pri vodenju vso kontrolo.

## **07 MOTIVIRANJE**

Motiviranje sodelavcev z vzgledom in spodbujanjem:

- A Opogumlja sodelavce, da dosegajo visoke standarde pri kakovosti in količini.
- B Ustvarja povezan tim.
- C Daje stimulatívne zadolžitve, ki izzovejo sposobnosti sodelavcev.
- D Sam je primer marljivosti, predanosti in vestnosti.

## **08 USPOSABLJANJE IN TRENING**

Izbira in trenira zaposlene ter jih informira:

- A Zagotavlja ustrezno uvajanje in usposabljanje novih delavcev.
- B Predlaga razvojne programe, ki ustrezajo izobraževalnim potrebam zaposlenih.
- C Spremlja napredovanje sodelavcev pri njihovem usposabljanju in razvoju.

## **09 UPOŠTEVANJE DRUGIH**

Spoštovanje drugih in vzdrževanje prijetnih delovnih odnosov:

- A Izraža resnično skrb za delovno zadovoljstvo sodelavcev in za njihove osebne probleme.
- B Ko se ukvarja z drugimi, je takten in čuten.
- C Medsebojne konflikte ureja po načelu enakovrednosti in pošteno.

## **10 KOMUNIKACIJA**

Učinkovito, temeljito in natančno komuniciranje:

- A Ideje in mnenja posreduje na jasen in zgoščen način.
- B Posreduje informacije sodelavcem in drugim organizacijskim enotam.
- C Nadrejenim zagotavlja informacije celovito, sprotno in zanesljivo.

## **11 KOORDINACIJA**

Dogovarjanje in usklajevanje z drugimi, z namenom, zagotavljanja optimalnega izkoristka organizacijskih virov:

- A Usklajevanje dela različnih enot, skupaj s svojo, za maksimalno učinkovito doseganje skupnih ciljev.

- B Vzdrževanje sodelovalnih delovnih odnosov z drugimi organizacijskimi enotami.
- C Prostovoljno posreduje izkušnje in znanja drugim enotam, da dosežejo svoje cilje.

## **12 PREDSTAVLJANJE**

Predstavljanje firme strankam in javnosti:

- A Posebno se potrudi zagotoviti, da so stranke zadovoljne s tem, kako so jih obravnavali.
- B Aktivno sodeluje v javnosti kot formalni predstavnik firme.
- C V kontaktu s strankami, dobavitelji, državnimi uradniki, idr. se vede profesionalno.

## **13 NUJNOST, VZTRAJANJE, NAPOR**

Vztrajanje in vlaganje posebnega napora, da bi dosegli cilje; obvladovanje težavnih ovir:

- A Ima smisel za to, kdaj je nujno in potrebno reagirati.
- B Nad pričakovanji si prizadeva doseči organizacijske cilje.
- C Stopnjuje napor, ko je treba zaključiti neko nalogo.

## **14 ORGANIZACIJSKO ZAUPANJE**

Odobranje in konstruktivno obravnavanje organizacijskih ciljev, politike in prakse:

- A Sprejemanje organizacijskih ciljev in usmeritve.
- B Nudenje konstruktivnih kritičnih pripomb na politiko in odločitve višjega vodstva.
- C Visoki etični standardi v splošni poslovni orientaciji.

## **15 ZNANJE KNOW - HOW**

Najnovejše tehnično znanje na svojem strokovnem področju:

- A Je svetovalec drugim, nudi strokovne nasvete.
- B Najde pravilne odgovore tudi na najbolj zahtevna vprašanja.
- C Je informiran o zadnjih razvojnih dosežkih v svoji stroki.

## **16 INOVATIVNOST**

Sprejemanje sprememb in odzivanje z inovativnim reševanjem problemov:

- A Najde nove rešitve starim problemom.
- B Uporablja inovativne postopke za izvršitev nalog.
- C Napove pomembne spremembe, ki vplivajo na posel in jih koristno uporabi.

## **17 UPOŠTEVANJE ORGANIZACIJSKIH PRAVIL**

Poznavanje, uporaba in upoštevanje organizacijskih pravil:

- A Pravila za varno delo.

- B** Disciplinska pravila.
- C** Pravila, ki urejajo delovni čas.

## **18 RAVNANJE S STROJI IN DELOVNIMI NAPRAVAMI**

Priprava na delo ter urejenost delovnega okolja:

- A** Korektno vzdrževanje delovnega prostora.
- B** Ustrezna priprava strojev in delovnih priprav.
- C** Sprotno vzdrževanje strojev in delovnih priprav.

## Priloga 4: Kazalci na ravni proizvodnega oddelka v podjetju Kolektor

| Kazalec                                                                                                                                                                     | Enota mere            | Ocena 2009 | Plan 2010 | Doseženo 2010 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------|---------------|
| 1. Učinkovitost opreme v %<br>Skupna učinkovitost opreme<br>Proizvodna učinkovitost opreme                                                                                  | %<br>%                |            |           |               |
| 2. Število inovativnih predlogov<br>(0,75 predloga na kvalificiranega zaposlenega - veljalo za 2009); (za leto 2010 velja 4 predloge/zaposlenega - nov način zbiranja idej) | Št.                   |            |           |               |
| 3. Prihranek iz KVP v EUR<br>(zasleduje se cilj cca 0,3% od prometa)                                                                                                        | EUR                   |            |           |               |
| 4. Koeficient nedokončane proizv. v primerjavi s prodajo<br><br>(nedok.proizv.+polizdelki)/povpreč.vred.ted.prodaje                                                         | tedno v               |            |           |               |
| 5. Obseg ostalih stroškov<br>- delež na vrednost prodaje<br>- delež na vrednost proizvodnje                                                                                 | %<br>%                |            |           |               |
| 6. Obseg stroškov dela<br>- delež na vrednost prodaje                                                                                                                       | %                     |            |           |               |
| 7. Delež stroškov kvalitete v prodaji<br>- končna kontrola<br>- izmetni kolektorji<br>- reklamacije<br>skupaj                                                               | %<br>%<br>%<br>%      |            |           |               |
| 8. Vrednost proizvodnje na M2                                                                                                                                               | M2:<br>EUR            |            |           |               |
| 9. Prodaja na zaposlenega                                                                                                                                                   | EUR                   |            |           |               |
| 10. Dodana vrednost na zaposlenega                                                                                                                                          | EUR                   |            |           |               |
| Vrednost prodaje<br>Dodana vrednost<br>Število zaposlenih v letu iz ur                                                                                                      | EUR<br>EUR<br>zaposl. |            |           |               |