

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PROCES MANAGEMENTA V MEDNARODNEM
FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2019

SRĐAN ARSIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Srđan Arsić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Proces managementa v mednarodnem farmacevtskem podjetju, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judita Peterlin.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, 7.6.2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI PREGLED LITERATURE.....	1
1.1 Planiranje	2
1.2 Organiziranje	4
1.3 Vodenje	7
1.4 Kontroliranje.....	10
2 RAZISKAVA PROCESA MANAGEMENTA NA IZBRANEM PRIMERU	13
2.1 Analiza odgovorov za funkcijo planiranja	13
2.2 Analiza odgovorov za funkcijo organiziranja	15
2.3 Analiza odgovorov za funkcijo vodenja.....	16
2.4 Analiza odgovorov za funkcijo kontroliranja	19
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGA	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz planiranja aktivnosti	13
Slika 2: Sodelovanje pri načrtovanju korporativne strategije	15
Slika 3: Ocena zaposlenih glede na organiziranost dela v podjetju.....	15
Slika 4: Prikaz strukture zaposlenih.....	17
Slika 5: Odgovori zaposlenih, kako vidijo svoje nadrejene.....	17
Slika 6: Prikaz zaupanja zaposlenih do svojih nadrejenih	18
Slika 7: Prikaz opredelitve managerjev glede na vodjo, managerja ali mešanice obeh ..	19
Slika 8: Pogostost izvajanja kontrole nad cilji/nalogami	19
Slika 9: Pogostost kontroliranja na letni ravni	20
Slika 10: Pogostost kontroliranja na mesečni ravni	20
Slika 11: Pogostost kontroliranja na tedenski ravni.....	21
Slika 12: Uspešnost kontroliranja v podjetju	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa	1
-------------------------	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

BDP – bruto družbeni proizvod

E.R.P. – (ang. Enterprise, Resource, Planing); (Načrtovanje sredstev podjetja)

S.M.A.R.T. – (ang. Specific, Mesaurable, Action – oriented, Realistic, Time – specific);
(Specifičen, Merljiv, Dosegljiv, Realen, Časovno opredeljen)

UVOD

Živimo v zelo dinamičnem poslovnem okolju. Danes mora biti podjetje inovativno, ustvarjalno, napredno in pripravljeno na spremembe, če želi ostati konkurenčno na trgu. Za zaključno strokovno nalogo sem se odločil, da bom za raziskavo podjetja izbral mednarodno farmacevtsko podjetje. Menim, da je za vsako podjetje pomembno, da se na svoj način ravna po osnovnih temeljih managementa. Vsako podjetje ima določen načrt za prihodnost ter tudi vizijo, kako ta načrt izpolniti, kar opišemo s štirimi funkcijami, ki jih bom v nadaljevanju tudi predstavil.

Vse bolj pomembno je, da redno preučujemo, dopolnjujemo in izboljšujemo celotno delovanje vsakega podjetja. Zato je namen te zaključne strokovne naloge temeljito preučiti sedanje stanje v podjetju in na podlagi obstoječih znanj in izkušenj še izboljšati planiranje, organiziranje, vodenje ter kontroliranje. Za nadaljnji razvoj in uspeh sta zelo pomembna analiza in spremljanje vsakega koraka tako posameznika kot celotnega podjetja. Dejstvo je, da se z vsakodnevnim napredkom razvija tudi poznavanje managementa podjetja, ki je sicer že stara vrlina, zato je sledenje najnovejšim trendom zelo pomembno.

Namen zaključne strokovne naloge je razširiti znanje na področju procesa managementa. Cilj naloge je jasno opredeliti funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja ter na osnovi teh štirih funkcij narediti analizo stanja v podjetju s pomočjo ankete.

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi naloge, so tako teoretične kot praktične narave. Največ podatkov sem pridobil s pregledom strokovne literature v različnih oblikah in z anketo zaposlenih v preučevanem podjetju.

Struktura naloge je razdeljena na dva dela: teoretični del in empirični del. Najprej sem razčlenil vse temeljne managerske funkcije in jih teoretično razložil, nato pa jih skozi anketo prenesel še v empirični del. V empiričnem delu naloge so interpretirani rezultati ankete podprti z grafi.

V prilogah se nahaja še celotna anketa, kjer so razvidna specifična vprašanja in rezultati.

1 TEORETIČNI PREGLED LITERATURE

Management opisuje več različnih procesov, ki so povezani z delovanjem organizacije. Mnogokrat je management označen kot tisti del delovanja v podjetju, katerega učinek je praktično neviden, saj naj ne bi prispeval k dodani vrednosti proizvodov ali storitev podjetja. Vsekakor je management ključni del vsake organizacije, bodisi, da gre za podjetje ali neprofitno organizacijo ali za vladno institucijo. Zaposleni večkrat opazijo samo en del delovanja managerjev, torej vodenje in kontroliranje, a v resnici je to samo del ledene gore v morju, saj managerji v okviru svojih zadolžitev počnejo veliko več kot zgolj vodijo ali nadzirajo delo drugih.

Prav zato je management kot en pojem razdeljen na štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Oxfordski slovar besedo manager opisuje pomanjkljivo, saj ji pripisuje zgolj dve funkciji, planiranje in vodenje, le redko tudi organiziranje (Oxford Dictionary, 2018). Manager kot beseda označuje osebo, ki izvaja določene aktivnosti in razporeja dana sredstva na najbolj optimalen način (BusinessDictionary, 2018). Slovenska akademija za management je definirala termin manager kot osebo, ki udejanja funkcijo ravnateljstva (Slovenska akademija za management, 2019).

1.1 Planiranje

Planiranje je ena od osnovnih funkcij managerja, vendar ni nič bolj ali manj pomembna od ostalih. Prav tako so ostale funkcije managerja med seboj enako pomembne in se med seboj ne izključujejo. Planiranje se je za managerje v zadnjih nekaj letih drastično spremenilo. Z uveljavitvijo novih tehnoloških napredkov so se pojavila nova orodja, ki jih managerji uporabljajo v skoraj vseh štirih funkcijah hkrati. Velik del novejša literature se ozira na tehnološki napredek in možne aplikacije orodij, ki so v pomoč managerjem (Al-Mashari, Al-Mudimigh & Zairi, 2003).

Planiranje v svoji osnovi predstavlja tisti del managerskih nalog, ki so namenjene timskega delu ali samostojnemu delu. Manager se mora ozreti na dano situacijo omejenosti virov in upoštevati strategijo in vizijo podjetja. Iskanje poti do uresničitve strategije in vizije podjetja z omejenimi viri imenujemo planiranje. Planiranje je lahko kratkoročno, srednjeročno ali dolgoročno. Dolgoročno planiranje lahko imenujemo tudi strateško planiranje. Strateško planiranje je izraz, ki izhaja iz časa prejšnjega stoletja in se danes ne uporablja več. Gre za planiranje na način doseganja dolgoročnih ciljev za podjetje oziroma organizacijo. Pomembno pri tem je, da je podjetje zavezano k izpolnjevanju in doseganju danih ciljev. Glavni problem postavljanja ciljev je, da morajo cilji za uspešno izvedbo izpolnjevati nekaj kriterijev. Ti kriteriji so v angleškem jeziku jasni in sestavljajo akronim S. M. A. R. T. (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed*). Vsaka črka predstavlja določen kriterij, ki ga mora določen cilj izpolnjevati, zato da je lahko dosegljiv, saj nepopolni cilji, ki so postavljeni znotraj procesa planiranja in tudi strategije lahko vodijo v napačno sklepanje in se slabo odzivajo na možne strategije in managerske prijeme za njihovo izpolnitev.

Prvi kriterij opredeljuje specifičnost cilja (ang. *Specific*), kar pomeni, da mora predmet doseganja biti jasno in nedvoumno določen. S tem dosežemo, da je ciljna entiteta ali prelomnica jasna vsem zaposlenim, ki igrajo vlogo v poti, ki je potrebna za dosego. Drugi kriterij določa merljivost cilja (ang. *Measurable*), kar pomeni, da mora biti cilj merljiv z določeno mersko enoto, bodisi je to znesek v določeni valuti ali poraba energije, količina odpadkov in podobno. Tretji kriterij določa obliko cilja, ki mora biti podana na način, da je za dosego cilja treba izvesti določene aktivnosti (ang. *Action-oriented*). Četrty kriterij določa okvir cilja, torej mora biti cilj realno dosegljiv (ang. *Realistic*), brez večjega vpliva

zunanjih dejavnikov. Peti kriterij opredeljuje časovni okvir cilja, hkrati tudi določa rok doseganja cilja (ang. *Time-specific*) in mu s tem daje določeno kredibilnost in težo. Ta rok mora biti tudi realističen in ne sme biti tak, da bi povzročal nepotrebne pritiske na celotno organizacijo (Bos, 2010).

V primeru dolgoročnega planiranja so managerji velikokrat izpostavljeni eksternalijam, ki povzročijo, da se dolgoročni cilji prilagodijo oziroma da se njihov rok izvedbe spremeni. Srednjeročno planiranje je podvrženo prav tako dolgoročnim spremembam, vendar je za srednjeročno planiranje bolj značilna predvidljivost. Planiranje za cilje, ki so dosegljivi med enim in petimi leti, označujemo za srednjeročno. Kratkoročno planiranje je operativne narave, pri čemer gre za doseg kratkoročnih ciljev, ki so lahko doseženi v roku do enega leta. Planiranje v okviru financ in poslovanja podjetja je v teoriji neposredno povezano s finančnimi rezultati podjetja. Velik del literature na področju financ in orodij za finančno načrtovanje narekuje pozitivno povezavo med omenjenima faktorjema. Vendar avtorja McKiernan in Morris (1994) ugotavljata, da ta povezava drži zgolj v splošnem. Avtorja sta namreč v svojem prispevku iskala neposredno povezavo med finančnim načrtovanjem in finančnimi rezultati podjetij ter ugotovila, da če osamimo določene dele finančnega planiranja, recimo zgolj investicije ali redno vzdrževanje, noben od osamljenih faktorjev ne pokaže statistično značilnega rezultata. Prav tako se noben faktor ne izkaže s svojo pojasnjevalno močjo, kljub temu, da je vzorec v članku dovolj velik in reprezentativen (McKiernan & Morris, 1994).

Načini planiranja se prav tako razlikujejo med podjetji. Večja podjetja z velikim številom hčerinskih podjetij se poslužujejo formalnega strateškega planiranja. To pomeni, da v procesu planiranja uporabljajo različne prijeme in tehnike na sistematičen način, kar jim omogoča, da lahko uspešno sestavijo strategijo. Problematično pri tem načinu je dejstvo, da celotna strategija ni zgolj načrt, ki je napisan na list papirja, temveč ga morajo implementirati tudi druga podjetja v skupini. Formalno planiranje ima tudi omejitve, kot so implementacija. Implementirati strategijo v velikem podjetju je izjemno težko, če nastopa na več trgih hkrati. Neformalno planiranje je bolj prisotno v družinskih podjetjih in malih ter srednje velikih podjetjih, kjer je potrebna določena stopnja fleksibilnosti, saj se morajo manjša podjetja prilagajati tistemu, ki je tržni vodja, kar so v večini primerov velika podjetja. Uspeh načina planiranja je zato odvisen od več faktorjev, kar poudarjata tudi avtorja O'Regan in Ghobadian (2002). Avtorja sta v svoji študiji primerjala podjetja različnih velikosti po številu zaposlenih. Njune ugotovitve so pokazale, da je formalno planiranje izjemno učinkovito glede postavljanja strategije in določanja ciljev, ima pa večje težave pri implementaciji. Ravno obratno je pri neformalnem planiranju, kjer se cilji ne določajo na sistematičen način in nekateri viri ostajajo variabilni in nedoločeni tudi na krajši rok. Takšno planiranje je z vidika korporativnega upravljanja manj učinkovito, vendar je njegova prednost ta, da je v proces planiranja vključenih več zaposlenih in so vsi jasno seznanjeni z okvirnimi cilji in strategijo, ki jih bo pripeljala do teh ciljev. Zato je glede na način vodenja odvisen tudi način planiranja (O'Regan & Ghobadian, 2002).

Pri planiranju je prav tako treba upoštevati kulturne razlike. Že omenjeni E. R. P. (ang. *Enterprise Resource Planing*) sistem v svoji implementaciji predstavlja zgolj orodje, ki managerjem omogoča pregled nad vsemi možnimi sredstvi podjetja. Vendar so ERP-sistemi v svoji zasnovi postavljeni v prozahodno delovanje in korporativno upravljanje organizacij. Zato so začetki implementacije ERP-sistemov na območjih in državah, kjer je podjetništvo uspevalo v drugačnih oblikah oziroma je strateško obnašanje prevzelo drugačna merila, težavni. ERP-sistemi se morajo prilagoditi do te stopnje, ko bodo lahko tudi azijska podjetja uporabljala orodja, ki bodo managerjem omogočala bolj učinkovit način planiranja (Soh, Kien & Tay-Yap, 2000).

1.2 Organiziranje

Organiziranje je druga po vrsti managerskih funkcij in predstavlja tisti del managerjevih nalog, ki so neposredno vezane na ravnanje z viri podjetja. Vire podjetja delimo v dve skupini: v prvi skupini so fizični viri, torej otipljivi oziroma merljivi. Ti viri so v prvi vrsti sredstva podjetja, s katerimi ustvarja dodano vrednost in se ob tem porabljajo. V drugi skupini virov so neotipljivi viri, ki se navadno ne porabljajo v procesu ustvarjanja dodane vrednosti, to so predvsem intelektualna lastnina, znanje zaposlenih, know-how in licence. Ti viri se s procesom proizvodnje dodane vrednosti ne porabljajo in se kvečjemu krepijo in spreminjajo. Največkrat so neotipljivi viri glavni vir konkurenčne prednosti podjetja in so zato izjemno pomembni ter morajo biti tudi zaščiteni. Managerji po navadi, če dobijo v svoj lokus kontrole vire, ki so strateškega pomena za podjetje, tudi podpišejo protikonkurenčno klavzulo, ki jim ne dovoljuje, da tudi po prenehanju delovnega razmerja razkrijejo, kakšni so ti viri in njihovo vsebino (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Z vidika organiziranja je največji poudarek na sami organizaciji dela. Pred kratkim se je spremenila tudi terminologija, saj se je v akademski terminologiji uporabljal izraz ravnanje s človeškimi viri, ki je nakazoval na to, da so zaposleni brezosebno sredstvo, zato se sedaj uporablja termin ravnanje z ljudmi pri delu, ki velja za bolj primernega in manj neosebnega. Organizacija dela lahko poteka na različne načine, od tega je odvisna tudi sama organizacijska oblika podjetja. Poznamo več organizacijskih oblik, vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Glavni kriterij odločanja oziroma določanja organizacijske strukture je tudi odvisen od kulture v podjetju, njihovih vrednot in nenazadnje tudi vizije in misije podjetja.

Organizacijska struktura podjetja ima velik pomen za sam potek in organizacijo dela. Pri določanju organizacijske strukture je treba upoštevati nasprotujoče si lastnosti, katerih skupna kombinacija določa optimalno organizacijsko strukturo (Ivanko, 2002).

Decentralizacija – delo lahko poteka na več mestih hkrati. Decentralizacija zahteva veliko mero odgovornosti, ima pa slabost, da se lahko isto delo hkrati opravi na več različnih delovnih mestih in se tako učinkovitost zmanjšuje, s čimer se povečujejo tudi stroški (Ivanko, 2002).

Centralizacija – naloge se opravljajo na enem mestu, kar pomeni, da je vsak zaposleni odgovoren zgolj za tisti del nalog, ki so določene s pogodbo o zaposlitvi. To načelo strukturiranja ima veliko sinergij s specializacijo (Ivanko, 2002).

Standardizacija – naloge se opravljajo na predpisan način, ki ga morajo spoštovati vsi zaposleni. Standardizacija je primerna za velike organizacije, kjer bi neformalizirano opravljanje nalog lahko povzročilo zmedo. Uveljavljanje standardizacije je namenjeno zniževanju stroškov in povečevanju učinkovitosti. Seveda standardizacija ni vedno najboljša rešitev, saj se s tem zmanjšuje fleksibilnost (Ivanko, 2002).

Specializacija – gre za opravljanje posebnih nalog oziroma zahtevnejše in specifične naloge morajo opraviti zaposleni, ki so za to posebej usposobljeni. Specializacija je vidna v farmacevtskih podjetjih in nasploh v proizvodnih podjetjih, kjer so tehnologi specifično zadolženi za produkt, tržniki za njegovo trženje in finančniki za investicije (Ivanko, 2002).

Koordinacija – procesi, ki so namenjeni doseganju cilja so fleksibilni in se prilagajajo glede na morebitne nepredvidljive dogodke (Ivanko, 2002).

Avtoriteta – sledenje nadrejenemu na principu avtoritete in znanja (Ivanko, 2002).

Organizacijske strukture so se z razvojem različnih oblik podjetniškega udejstvovanja kot tudi korporativnega upravljanja spreminjale. V prvih oblikah organiziranosti podjetij so bile prisotne hierarhične oblike, ki so se z razvojem timskega dela prilagodile in danes skoraj niso več prisotne. Najbolj pogoste organizacijske strukture so predstavljene spodaj.

– Enostavna organizacijska struktura:

Gre za organizacijsko strukturo, kjer je glavni nosilec sprejemanja odločitev lastnik – manager. Ta struktura je primerna za majhna in mikro podjetja, saj je komuniciranje pretežno ustno, naloge so jasne in delo je fleksibilno. Če podjetje dosega rast in se hitro širi, je treba komunikacijo in deljenje nalog formalizirati, saj bi v nasprotnem primeru ravno komuniciranje lahko predstavljajo ozko grlo podjetja (Carnall, 1995).

– Poslovno-funkcijska organizacijska struktura:

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je poznana tudi kot ena izmed bolj hierarhičnih struktur. Delo je organizirano na podlagi poslovnih funkcij v podjetju, večino odločitev še vedno sprejema direktor podjetja. Prav zaradi prevelike odgovornosti vodstva podjetja se odločitve v takšni organizacijski strukturi sprejemajo počasi, spremembe so težke in velikokrat prihaja do nesoglasij med samimi oddelki, kar je prav tako velik izziv za delovanje podjetja. Prednost takšne strukture je v osebni rasti, saj je delo po poslovnih funkcijah močno specializirano in se lahko goji ustvarjanje znanja znotraj podjetja, kar lahko predstavlja konkurenčno prednost. Takšna struktura je primerna za srednje velika in

mala podjetja; če je podjetje preveliko, lahko zopet nastanejo komunikacijski šumi, kar dodatno otežuje sprejemanje odločitev (Lipičnik, 2005).

– Divizijska organizacijska struktura:

Divizijska struktura je podobna poslovno-funkcijski strukturi, s tem da je podjetje razdeljeno na avtonomne enote, ki ima vsaka svoj management. Te poslovne enote lahko postavljajo lastne cilje, vendar morajo slediti krovni strategiji oziroma strategiji, ki jo postavlja vodstvo. Takšno organiziranost imajo velika, globalna podjetja, ki se ukvarjajo z več kot enim proizvodom in nastopajo na več trgih hkrati. Vodstvo ima sedež v eni državi in narekuje krovno strategijo, ostale divizije pa to strategijo izvršujejo. Divizijska struktura omogoča večjo fleksibilnost in prilagajanje trgu, saj vsaka divizija deluje do neke stopnje avtonomno. Težava takšne organizacijske strukture se pokaže v primeru, ko je komunikacija med samimi divizijami majhna ali je ni, saj lahko prihaja do teženj po osamosvajanju divizij kot tudi do zanemarjanja strateških usmeritev vodstva (Lipičnik, 2005).

– Matrična organizacijska struktura:

Matrična organizacijska struktura je mešanica dveh organizacijskih struktur, poslovno-funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Podjetje je še vedno razdeljeno na oddelke ali divizije, ki so hkrati odgovorni dvema managerjema, poslovno-funkcijskemu in produktnemu. Prav zaradi te odgovornosti morajo oddelki med seboj komunicirati in sporočati, če prihaja do eksternih ali internih izzivov. Največja prednost matrične organizacijske strukture je fleksibilnost do odzivanja na trgu kot tudi do sprememb. Matrična organizacijska struktura lahko zajema dve podvrsti organizacijske strukture, produktno-matrično in projektno-matrično strukturo. V okviru opazovanja se sama struktura ne spremeni, edina sprememba je ta, da je pri produktno-matrični strukturi v ospredju produkt in njegova pot skozi oddelke oziroma divizije, pri projektno-matrični pa gre za projekt in njegovo pot med oddelki oziroma divizijami. Vsekakor se produkti oziroma projekti v toku svojega nastajanja oziroma izvrševanja dotaknejo prav vsakega oddelka (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

– Hibridna organizacijska struktura:

Hibridna organizacijska struktura je tista struktura, ki nima vseh značilnosti ene strukture, ki so našteje zgoraj. Podjetja imajo različne potrebe in kadrovske sestave, zato se velikokrat poslužujejo sprejemanja le najboljših lastnosti posameznih bolj široko razširjenih organizacijskih struktur. Hibridne strukture so velikokrat prisotne v podjetjih, kjer je odnos med centralizacijo in decentralizacijo večjega pomena, saj se določene operativne naloge izvršujejo znotraj podjetja kot celote, ostale naloge pa pretežno v divizijah. Prednost te organizacijske strukture je v tem, da je usklajenost ciljev med podjetjem kot celoto in posameznimi divizijami močna, medtem ko največjo slabost

predstavlja nefleksibilnost divizij, ki so sposobne opravljati zgolj nekatere naloge (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

– Mrežna organizacijska struktura:

Mrežna organizacijska struktura je po svojem organigramu na las podobna matrični, vendar je produkt oziroma projekt znotraj procesa nastajanja vezan na zunanjega izvajalca. Takšna organizacijska struktura je primerna za podjetja, ki nimajo vseh proizvodnih kapacitet ali ne opravljajo vseh podjetniških funkcij znotraj podjetja. Kot divizija v podjetju nastopa poslovni partner, ki deloma oblikuje produkt oziroma prispeva k projektu na nek specifičen način (Lipičnik, 2005).

– Virtualna organizacijska struktura:

Gre za bolj moderno organizacijsko strukturo, ki je vezana na telekomunikacijsko omrežje oziroma na delovanje podjetja preko mreže. Vsi podatki o podjetju so na voljo managerjem in zaposlenim glede na nivo odgovornosti, ki ga nosijo s seboj. Prav zaradi tega je treba določiti nivo dostopa do podatkov, saj je možnost zlorabe izjemno visoka. Takšna struktura je primerna bolj za storitveni sektor, kjer ne potrebujemo proizvodnega obrata in je večina komunikacije vezana na notranjo mrežo oziroma poslovanje v oblaku. Takšno poslovanje je tudi pregledno in primerno za hitre analize poslovanja, kar predstavlja eno izmed konkurenčnih prednosti podjetja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

– Timska ali procesna organizacijska struktura:

Timsko delo je pridobilo na veljavi, saj je dokazano, da strokovnjaki iz različnih področij isti problem lahko rešujejo na različne načine. Prav zaradi tega je timsko delo vedno bolj cenjeno tudi v podjetjih, saj spodbuja kreativnost in razvoj. Tim je tista enota v podjetju, ki je konstantna in rešuje specifične probleme. Če tim, ki je reševal samo določen problem v podjetju, dobi nove naloge in se s tem ne razpusti, takrat nastane timska organizacijska struktura, kjer so timi zadolženi za določene naloge v podjetju (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

1.3 Vodenje

Vodenje je ena ključnih nalog managerja v podjetju. Gre za lokus tistih vsebin managerjevih odgovornosti, ki imajo neposreden učinek na zaposlene. Zaposleni se navadno ravnaajo glede na delegiranje nadrejenega managerja, vendar zgolj avtorsko ukazovanje v današnjem svetu ni dovolj, da bi dosegli želene rezultate. Zato je vodenje tudi v 60. letih prejšnjega stoletja pridobilo na veljavi, vendar na bolj psihološki ravni. Raziskovalci so namreč bolj opazovali osebnostne lastnosti vodij in kako vodstveni položaj vpliva na njihovo osebnost, ne pa toliko na posledice različnih prijemov in stilov vodenja. Vodenje lahko razdelimo na več različnih stilov vodenja, ki se med seboj razlikujejo in

niso vedno primerni za vsako situacijo. Različni stili vodenja niso med seboj izključujoči, prav tako so različni stili vodenja različno učinkoviti, so pa vsekakor določeni glede na kulturo v podjetju. Vodenje je tudi treba razlikovati od mentorstva, saj je mentorstvo nekaj popolnoma drugega, saj je pri mentorstvu glavni cilj prenos informacij, pri vodenju pa dosega nekega cilja, za katerega je treba opraviti določena dejanja na sistematičen način.

Vodenje je v strokovni literaturi prevzelo več različnih oblik, najbolj pogosto omenjena je razlika med vidikom managerja in vodje. Strokovna javnost je razdeljena v prepričanju, ali je manager lahko tudi vodja, saj manager mora izkazovati vodstvene kompetence, medtem ko vodja svoje vodstvene kompetence že ima in z njimi dela na drugačen način kot manager.

Glavne razlike med managerjem in vodjo so opazne v določenih situacijah in tudi motivaciji za reagiranje. Vodje naj bi praviloma zasledovali cilje, ki bodo pomembni za dosežke njegovih timov, veliko vlagajo v motivacijo zaposlenih in njihovo osebno rast. Načeloma skrbijo za dobre odnose v timu in morajo večkrat prevzeti vloge mentorja, učitelja, spodbujati timsko delo in se večkrat znajti v vlogi osebnega zaupnika. Managerji svojih odločitev ne pogojujejo s čustvi, so bolj usmerjeni v racionalno sklepanje, svoje odločitve sprejemajo premišljeno in se na odločanje pripravijo z ustreznimi podatki. Managerji zasledujejo cilj celotne organizacije in skrbijo za uspešno poslovanje in porabljanje virov. Kljub raznolikosti dela in razlikami med vodjo in managerjem mora manager prav tako voditi podjetje ali oddelek, vendar z drugačnimi pristopi. Njegove odločitve niso podvržene čustvom in občutkom, temveč imajo za seboj racionalni razlog, ki ga je treba izpolniti. Nadaljnja motivacija za izvedbo in učinkovitost je odraz podrejenega vodje, ki skrbi za to, da je njegov tim vedno pripravljen reševati izzive (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Sam položaj v podjetju oziroma vloga narekuje managerju ohranjanje stabilnosti podjetja, medtem ko vodja išče nove načine za doseganje boljših rezultatov. Manager prav tako sprejme odločitve o spremembi, vodja mora to odločitev izvesti. Manager svoj pristop do problema sistematizira in se odloča na podlagi omejitvenih kriterijev, medtem ko vodja vodi do določenega mejnika. Managerjeva vizija je bolj strateške narave kot vizija vodje, ki je usmerjen na dokončevanje nalog in doseganje ciljev, ki so pomembni za njegov tim. Tudi lokus kontrole pri managerju izhaja iz formalnega vpliva, ki ga imajo njegove odločitve na celotno organizacijo, medtem ko vodja svojo moč pridobiva iz osebnostnih lastnosti. Manager prav tako skrbi za zmanjševanje tveganja, medtem ko vodja prevzema tveganja.

Stili vodenja ne glede na vlogo managerja v podjetju izhajajo iz treh osnovnih oblik, ki se med seboj delno prepletajo in iz njih lahko nastanejo različne kombinacije vodstvenih stilov. Ti osnovni trije načini vodenja so bili prvič opisani s strani avtorja Lewina, vendar jih je novejše opazovanje in trendi v vodenju počasi postavilo na stranski tir. Lewin je

prepoznal tri načine vodenja: avtokratsko, demokratično in laissez-faire vodenje (Lewin, Lippit & White, 1939).

Avtokratsko vodenje izhaja iz hitrih odločitev posameznika, ki sprejema odločitve na lastno pest in jih delegira ostalim članom ekipe, ki pri procesu odločanja niso udeleženi. Takšni načini vodenja so kot rezultat pokazali večje nezadovoljstvo zaposlenih in tudi povečan absentizem.

Demokratično vodenje je danes tudi bolj pogost način vodenja, saj v proces sprejemanja odločitev manager vključi tudi lasten tim. Prav zaradi tega so učinki na zadovoljstvo zaposlenih zelo drugačni, pravzaprav nasprotni kot pri avtokratskem vodenju. Težava nastane drugje, saj je za določene težke odločitve potrebno veliko časa, da se vsi zaposleni izrečejo o svojem mnenju (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Laissez-faire način vodenja lahko opišemo kot način vodenja po potrebi. Manager svojim podrejenim dopušča veliko mero svobode pri določanju lastnih nalog in rokov izvedbe oziroma dokončanja. Manager zaposlenim nudi podporo v obliki nasvetov in virov za delo, drugače se manager ne udeležuje in ne igra vloge pri delu podrejenih. Takšen način vodenja povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu, vendar je treba imeti za uspešno delovanje tima zaposlene osebe, ki bodo odgovorno ravnale s svojim časom in bodo hitro učeče. V kolikor prihaja do pomanjkanja motivacije, znanja in izkušenj zaposlenih, se lahko delo v timu močno upočasni. Tak način vodenja vidimo tudi v primerih, ko manager nima nadzora nad člani tima oziroma se mu tim upre (Lewin, Lippit & White, 1939).

Najbolj splošno uporabljen način vodenja je transformacijsko vodenje, ki je bilo prvič omenjeno leta 1978 in se je razvijalo do danes. Transformacijsko vodenje ne ločuje med vlogami managerja in vodje, temveč obe vlogi združi v eno enoto. Zato so lastnosti transformacijskega vodje delno tudi lastnosti tradicionalnih managerjev. Integriteta in čustvena inteligentnost sta najbolj izraziti lastnosti transformacijskih vodij, saj morajo biti izjemno dobri v komuniciranju in stati za svojimi besedami oziroma jih podkrepiti z dejanji. Njihova moč in motivacija izvirata iz poslušanja in ne ukazovanja. Največji učinek na motivacijo ima prav deljenje vizije v prihodnosti s svojimi zaposlenimi oziroma podrejenimi. Največ transformacijskih vodij izkazuje tudi visoko mero samozavedanja, avtentičnosti, empatije in skromnosti. Takšne osebe se v večini primerov postavijo za svoje podrejene in sami prevzemajo odgovornost za njihove napake. Prav tako so zaradi dobrih komunikacijskih veščin odlični reševalci sporov (Lee, 2016).

V literaturi se pojavlja tudi oblika avtentičnega vodenja, ki je posledica osebnostne lastnosti, ki je nagnjena k inovativnosti in spremembam v organizaciji. Takšen vodja je vir motivacije, saj zaposlene vodi na poti, ki je zanje neznana, vendar te spremembe zaradi svoje karizme lahko predstavi na pozitiven način. Avtentični vodja predstavi svoje ideje in način implementacije idej na ravni svojih temeljnih načel in vrednot. Ta temeljna načela in vrednote so pomembne zaradi zagotavljanja sledilcev, ki potrjujejo in odobravajo vodjo.

Avtentičnost izvira prav iz vrednot vodje. Te vrednote se morajo uskladiti s strategijo in vrednotami podjetja, da se lahko zaposleni poistovetijo z njegovo ideologijo in posledično tudi uspešno dosegajo cilje (Hladnik & Penger, 2018).

Vsekakor je vodenje tista funkcija managerja, ki nima vedno enostavnega odgovora. Različni prijemi za vodenje in različne vodstvene metode in načini niso vedno primerni za vsako podjetje, situacijo in nabor zaposlenih v kolektivu.

1.4 Kontroliranje

Kontroliranje v managementu ni zgolj spremljanje ustvarjenih rezultatov in nato popravljanje, če je to potrebno, temveč pomeni tudi samorefleksijo in spremljanje več kot zgolj proizvodnega procesa. Je torej v funkciji managementa kakovosti.

Kontroliranje je tista managerska funkcija, ki je najbolj preprejena s sodobno informacijsko tehnologijo. Kontroliranje aktivnosti v različnih sektorjih, tako proizvodnih kot storitvenih je v veliki meri prevzela tehnologija in managerjem omogočila hiter dostop do podatkov o tekočih aktivnostih. Prav tako je del kontroliranja vezan na samo planiranje v že omenjenih ERP-sistemih, ki so potrebi specializirane adaptacije. Kontroliranje je ključna funkcija za zagotavljanje doseganja ciljev v organizaciji. Če pride do nepričakovanega odmika od začrtane poti do cilja, je treba izvesti ponovno ocenitev stanja in v kolikor problem ostaja, so potrebne spremembe (Hoskisson & Hitt, 1988).

Kontroliranje se izvaja na več ravneh v podjetju. Managerji ne kontrolirajo zgolj proizvodnega procesa, ukvarjajo se tudi s kontroliranjem porabe sredstev, predvsem tistih, ki so vezana na terminsko določene zneske, ki jih v praksi imenujemo budget. Manager zaradi svojih nalog v okviru ostalih funkcij izvaja kontroliranje na vseh področjih, največji izziv predstavljajo nujne spremembe, ki v danem trenutku niso možne oziroma manager nima kontrole nad vsemi faktorji, ki vplivajo na uspešno implementiranje rešitve. Zaradi tehnološke vpetosti orodij za kontroliranje je manager večkrat odvisen od podatkov, ki jih dobi in v kolikor mu je ta dostop onemogočen, je sprejemanje odločitev skorajda nemogoče (Snowden & Boone, 2007).

Avtorji študij, kot sta van der Valk in van Iwaarden (2011), ki se vedno bolj opirajo na uporabo orodij za kontroliranje v podjetjih, tudi opozarjajo na podobno problematiko, kajti implementacija takšnih vzvodov lahko pomeni ogrožitev sodelovanja z zunanjimi partnerji. Takšna orodja zahtevajo ne zgolj jasno opredeljene omejitve med dobavitelji in podjetji, saj se zavedajo, da je trend v podjetjih čim več storitvenih dejavnosti poiskati zunaj hiše. To pomeni, da je poslovni partner nepogrešljiv del proizvodnega procesa in bo za uspešno izvajanje svoje storitve potreboval dostop do določenih podatkov. Prav varnost teh podatkov in nivo dostopa ter tveganje za zlorabo teh podatkov je ključnega pomena za podjetje samo. Prav tako je ključnega pomena tudi merjenje uspešnosti poslovnih partnerjev in pripravo potrebnih kriterijev, ki bodo to uspešnost določali. Glede na to, da

velik del nacionalnih bruto BDP (bruto družbeni proizvod) predstavljajo storitve, je preskok v smeri kontroliranja poslovnih partnerjev nujno potreben (van der Valk & van Iwaarden, 2011).

Orodja za nadzorovanje gredo tudi v smeri umetne inteligence. Takšna orodja avtorji Peters, Wieder, Sutton in Wakefield (2016) označujejo kot poslovno inteligenco (ang. *business intelligence*). Avtorji opozarjajo, da so do sedaj razvita orodja oziroma sistemi za managerski nadzor (ang. *Management Control Systems*). Študija avtorjev je bila opravljena na vzorcu managerjev, ki delujejo v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi, saj podjetja te velikosti imajo potrebe po sistemih poslovne inteligence oziroma pametnih omrežij. Avtorji so primerjali možnost in natančnost merjenja stanja v podjetju med sistemi poslovne inteligence in sistemi za managerski nadzor. Izkazalo se je, da je pojasnjevalna moč poslovne inteligence bistveno večja od sistemov za managerski nadzor. Prav tako je verjetnost pravilnih napovedi s pomočjo sistemov poslovne inteligence večja kot pri sistemih za managerski nadzor. Nenazadnje so rezultati raziskave pokazali, da je uporaba sistemov poslovne inteligence povečala konkurenčno prednost tistih podjetij, ki so te sisteme uporabljala. Avtorji poudarjajo, da še vedno obstaja vrzel med sistemi poslovne inteligence in sistemi za managerski nadzor, vendar je odnos med temi sistemi težko pojasniti s statističnim opazovanjem. Prav tako se je treba zavedati, da je skladnost med temi sistemi vprašljiva, še posebej v primerih, kjer sta oba sistema produkta dveh različnih ponudnikov (Peters, Wieder, Sutton & Wakefield, 2016).

Kontrola je bolj razvejana, kot je videti na prvi pogled. Samo kontroliranje ima namen reševanja že nastalih problemov, medtem ko pri planiranju manager predvideva možnost nastanka problema in se mu poskuša izogniti. V podjetju se izvaja več vrst kontrole, ne zgolj proizvodna, temveč tudi kontrola poslovanja ter kontrola organizacije. Nadzor nad poslovanjem po navadi vrši poslovodno-finančni oddelek v podjetju, vendar kontrolo izvajajo tudi drugi državni organi ali organi nadzora zaradi tipa dejavnosti podjetja. Prav zaradi tega je razmejitev notranje in zunanje kontrole izjemno pomembna. V kolikor je notranja kontrola temeljita in obsežna, lahko podjetje z gotovostjo posluje v okvirih predpisov. Nekatera podjetja so se specializirala prav za izvajanje storitev notranjega nadzora, ta podjetja so danes ena največjih v svetu. Najbolj obsežen del kontrole predstavlja revizija oziroma poslovodna kontrola, kjer se preverja skladnost poslovanja z zakonodajo. Ta kontrola ni zgolj koristna, temveč nujno potrebna za vsako organizacijo, saj si zaradi velikih sankcij, ki so zagrožene v primeru nespoštovanja zakonov, podjetja težko privoščijo napake na finančno poslovnem področju. Kontrola je lahko tudi časovno opredeljena, torej kasnejša kontrola, sprotna kontrola in vnaprejšnja kontrola. Ti tipi kontrole so prepuščeni presoji poslovodstvu, saj poslovodstvo samo najbolje pozna poslovni proces in je treba tipologijo nadzora in čas izvajanja nadzora smiselno prilagoditi poslovnemu procesu, da se samega proizvodnega procesa ne omejuje z nepremišljenimi kontrolnimi procesi. Nadzor lahko prav tako segmentiramo na tri različne načine izvajanja, torej stalno, naključno ali občasno nadzorovanje. Stalno nadzorovanje se uporablja pri

tistih aktivnostih, ki lahko predstavljajo ozko grlo v proizvodnem procesu oziroma so ključni del pri ustvarjanju dodane vrednosti. Seveda je treba izvajanje kontrole na tem področju smiselno opredeliti. Naključna kontrola se izvaja takrat, kadar želimo nezaželeno situacijo izločiti. Takšna kontrola je z vidika varstva pri delu oziroma preverjanje psihofizičnega stanja zaposlenih. Naključna kontrola sicer ni dobrodošla med zaposlenimi, vendar je ena najboljših metod za usmerjanje kulture podjetja oziroma doseganje konformnega obnašanja. Občasna kontrola se uporablja pri procesih v organizaciji, ki so standardizirani in ne predstavljajo podporne dejavnosti oziroma podpornega procesa v podjetju. Takšen nadzor je bolj dobronameran in nima cilja spreminjati ustaljene prakse (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Za zagotavljanje uspešnega kontroliranja podjetja uporabljajo različne pristope. Večja podjetja tako za zagotavljanje koherentnosti kolektiva v svoje notranje okolje vpeljejo določeno organizacijsko kulturo. Ta kultura je lahko formalna ali neformalna, vsekakor je ključni sestavni del vseh zaposlenih. Konformizem med zaposlenimi je veliko lažje doseči, če si med seboj delijo vrednote in moralna načela, saj lahko kolektiv le tako deluje kot eno. Nekatero organizacije izvajajo birokratsko kontrolo nad zaposlenimi, kjer za določene procese ali situacije v podjetju sestavijo interne dokumente, ki jih imenujemo pravilniki. Pravilniki so tam zato, da se v primeru prekrška ali izjemne nenavadne situacije zna manager odločiti o postopku. Na tej točki je treba poudariti, da se pravilniki uporabljajo tudi za nagrajevanje zaposlenih in za napredovanje po hierarhični lestvici v podjetju, v kolikor ima takšno organizacijsko strukturo. Kljub temu, da ima birokratska kontrola negativno konotacijo, je lahko uporabljena tudi v dobre namene, saj zadovoljni zaposleni delajo več, nagrajevanje pa predstavlja dodatno motivacijo.

Pri vseh funkcijah managementa je osnovni cilj doseganje večje produktivnosti. Vse štiri funkcije managementa delujejo uspešno, kadar je produktivnost zaposlenih višja oziroma, kadar dosegamo ali presegamo rezultate z managerskimi prijemi. Različni managerski prijemi omogočajo različne pristope, ki lahko pozitivno ali pa negativno vplivajo na uspešnost podjetja. Kadar govorimo o produktivnosti, se nasploh predpostavlja, da je povečana produktivnost povezana z boljšim poslovnim rezultatom opazovanega podjetja. Glede na to, da se danes soočamo s četrto industrijsko revolucijo, lahko še vedno veliko dobrih orodij in nasvetov izvlečemo iz osnovnih managerskih prijemov oziroma se izkaže, da je opredeljevanje osnovnih managerskih funkcij na osnovi podjetja še vedno smiselno, kljub temu da je segmentacija funkcij bistveno starejša od tehnološkega stanja danes. Spreminjanje delovnega okolja in našega mesta v njem predstavlja izzive, na katere novi zaposleni niso pripravljeni in se bodo z njimi težko soočili, zato je treba za dvig njihove produktivnosti uporabiti različne pristope, ki jim bodo to omogočali. Ker je pristop k produktivnosti v teoriji večinoma individualen, je smiselno še vedno v začetku uporabiti osnovne managerske pristope, šele nato predstaviti alternativne možnosti za motiviranje in dvig produktivnosti (Črešnar, 2018).

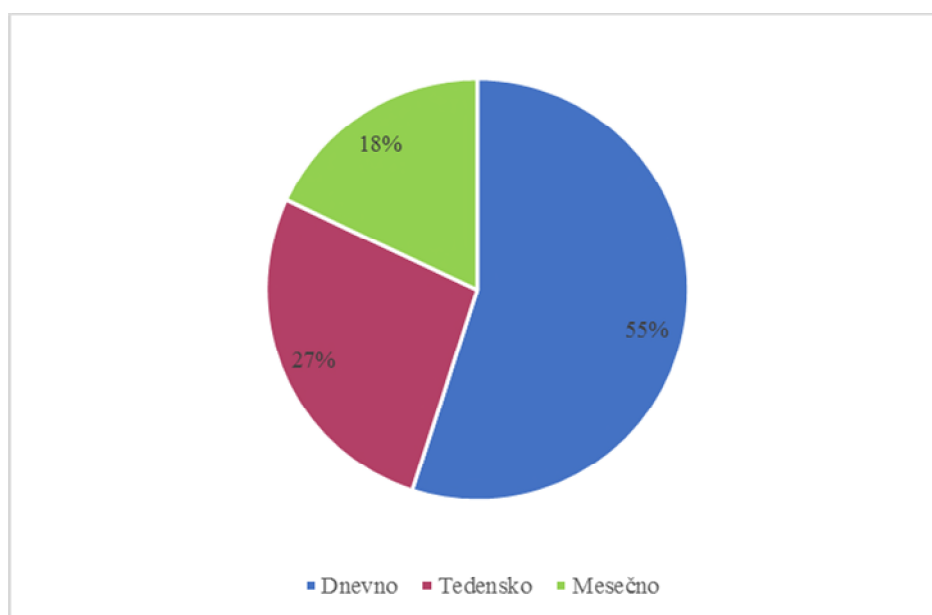
2 RAZISKAVA PROCESA MANAGEMENTA NA IZBRANEM PRIMERU

V praktičnem delu sem izdelal anketo, ki je merila, kako so managerji in zaposleni v mednarodnem farmacevtskem podjetju soočeni s posamezno funkcijo managementa. Razlaga rezultatov je podana na koncu poglavja, analiza posameznih vprašanj pa je podana sproti. Metodološko sem se lotil izdelave anketnega vprašalnika, kjer so anketiranci odgovarjali na vnaprej zastavljena vprašanja. Nekatera vprašanja so se nadaljevala v bolj poglobljeno raziskovanje posameznih ravnanj v podjetjih in so se navezovala na predhodna vprašanja. Pri merjenju ročnosti določenih managerskih aktivnosti sem uporabil Likertovo lestvico, prav tako sem uporabljal petstopenjsko Likertovo lestvico pri merjenju mnenj zaposlenih in managerjev glede opravljanja določene funkcije. V anketi je sodelovalo 22 oseb, vsi odgovori so bili veljavni. Ker je anketa vsebovala nekaj odprtih vprašanj, je število odgovorov pri teh enako številu anketirancev. V anketi je sodelovalo 22 zaposlenih v raziskovanem podjetju. Med njimi je bilo pet anketirancev, ki so zaposleni na vodstvenem položaju.

2.1 Analiza odgovorov za funkcijo planiranja

Funkcija planiranja je v osnovi pogojena trem ravnam glede na to, da zaposleni opravljajo kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne aktivnosti v podjetju. V prvem vprašanju sem meril povprečno časovno naravnost planiranja v podjetju, in sicer tako, da so anketiranci lahko odgovorili, v katerem časovnem okvirju so planirane njihove aktivnosti – v dnevnem, tedenskem ali mesečnem časovnem okvirjem, torej gre za kratkoročno planiranje.

Slika 1: Grafični prikaz planiranja aktivnosti



Vir: Lastno delo.

Izkazalo se je, da je planiranje največkrat dnevno, saj zaposleni zgolj operativne naloge planirajo na krajši rok, druge naloge, ki so bolj pomembne za podjetje, pa planirajo za daljše časovno obdobje. Pri tem vprašanju se je smiselno vprašati, ali so anketiranci funkcijo planiranja razumeli tudi kot preverjanje stanja realizacije zastavljenih nalog, kar spada pod funkcijo kontroliranja.

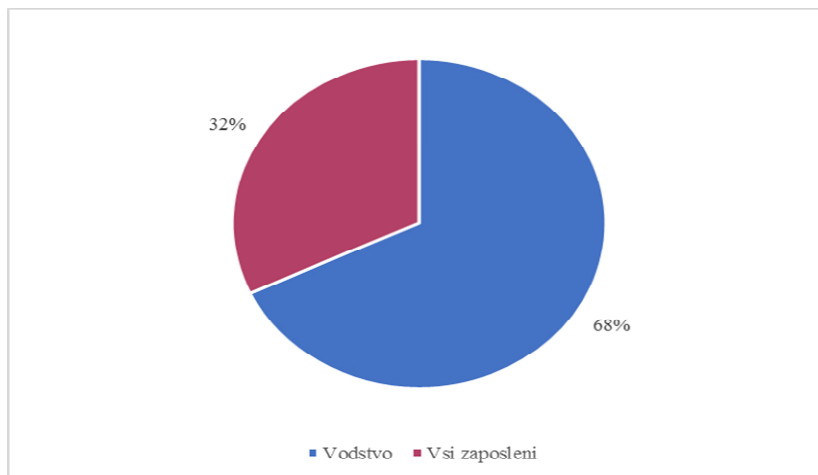
Drugo vprašanje glede opravljanja funkcije planiranja je bilo odprtega tipa in je bil vsak odgovor zase posebnost, vendar lahko odgovore združimo v tri skupine. V prvi skupini odgovorov je predstavljen vidik eksternih informacij, v okviru katerih nato zaposleni izvede planiranje svojega časa glede na prioritete. To pomeni, da zaposlenemu preko različnih sistemov internega komuniciranja drugi postavijo prioritete in jim drugi določijo naloge v omejenem časovnem okvirju. Tako so zaposleni prisiljeni planirati glede na eksterno podajanje nalog, ki je največkrat tedensko ali dnevno.

Druga skupina so tisti, ki planirajo mesečno v skladu s strategijo podjetja oziroma planirajo tudi dolgoročneje, vendar morajo svoje plane prilagajati glede na prioritete naloge, ki so komunicirane s strani nadrejenih. Prioritetne naloge so določene na podlagi preteklih izkušenj oziroma, če gre za posebne naloge, kot je priprava poročil in podobnih dokumentov, ki vzamejo več časa, se planiranje teh postavi prioritarno.

Tretja skupina so tisti, ki planirajo na podlagi različnih kriterijev, kot je sama vsečnost nalog oziroma se delno držijo zastavljenih časovnih okvirjev. Gre bolj za prilagajanje kot za planiranje izpolnjevanja nalog. Takšnih odgovorov je bilo v anketi malo, saj se večina zaposlenih samostojno odloča na podlagi prioritete in ne z iskanjem omejenih časovnih rokov v sistemu internega komuniciranja.

Zaradi velike razpršenosti pri odgovorih glede funkcije planiranja je bilo tretje vprašanje v sklopu funkcije planiranja namenjeno preverjanju položaja anketiranca v podjetju. Anketiranci so se morali opredeliti do tega, v kakšni funkciji nastopajo znotraj podjetja, in sicer, ali nastopajo v vlogi managerjev ali zaposlenih. Ker gre za izvedbo ankete na populaciji malih in srednje velikih podjetij, se v takšnih populacijah pogosto dogaja, da je položaj zaposlenega mnogokrat težko določljiv. V malih podjetjih položaji zaposlenih niso jasno določeni, saj opravljajo več funkcij hkrati. Prav zaradi tega je treba rezultate tega vprašanja razumeti kot okvirni pregled položaja, prav tako je treba razumeti, da gre pri vprašanju glede položaja v podjetju za samoevalvacijo.

Slika 2: Sodelovanje pri načrtovanju korporativne strategije



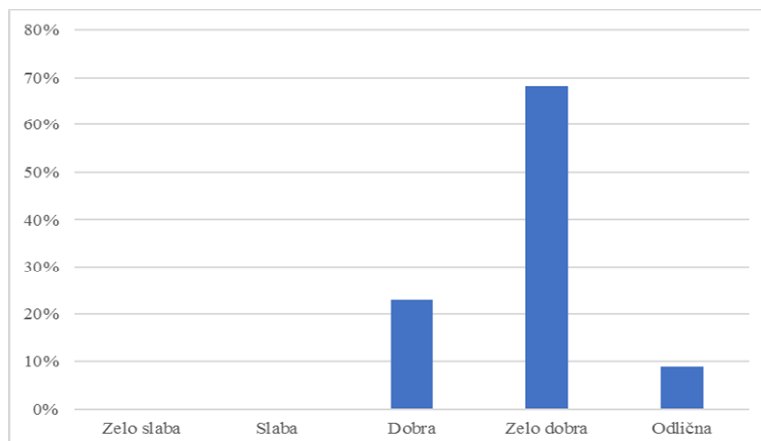
Vir: Lastno delo.

Manjšina anketirancev se je izrekla za člane vodstva podjetja, kar pomeni, da so to tisti odločevalci, ki svoje naloge in opravljanje aktivnosti planirajo bolj dolgoročno oziroma se manj ukvarjajo z operativnimi nalogami, kar je skladno tudi z večino vprašanj, ki so usmerjena v merjenje določanja časovnih okvirov planiranja oziroma merjenja ročnosti planiranja in izvajanja ključnih aktivnosti.

2.2 Analiza odgovorov za funkcijo organiziranja

Organiziranje je bilo v tem anketnem vprašalniku merjeno s kombinacijo Likertove lestvice in odprtih vprašanj, ki oboji merijo zadovoljstvo zaposlenih z izvajanjem funkcije organiziranja. Petstopenjska Likertova lestvica je v prvem vprašanju merila zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem funkcije organiziranja. Predvsem je vprašanje oblikovano na način, da se anketiranci opredelijo do načina in ustreznosti organiziranja znotraj podjetja.

Slika 3: Ocena zaposlenih glede na organiziranost dela v podjetju



Vir: Lastno delo.

Večina anketirancev je opravljanje funkcije organiziranja ocenila kot zelo dobro. Glede na to, da je manjšina anketirancev v anketi odgovorila, da so člani vodstva, je to vprašanje v tem segmentu namenjeno samoevalvaciji, kar je v tem primeru primerno, saj tako lahko vodstveni kader oceni svojo učinkovitost pri delu. Rezultati so mešani v primeru dobre in odlične organiziranosti, vendar v anketi ni bilo niti enega odgovora, ki bi opravljanje funkcije organiziranja oziroma same organiziranosti podjetja označil za slabo ali zelo slabo.

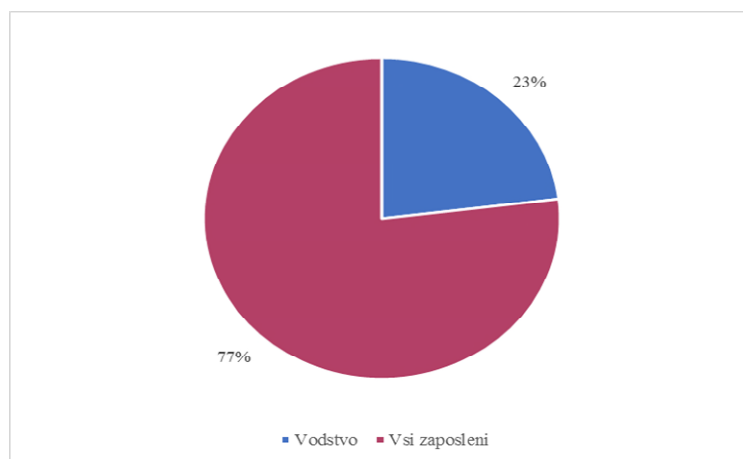
Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa, saj je merilo možnosti za izboljšave v okviru opravljanja funkcije planiranja. Pojavili sta se dve bolj izraziti skupini odgovorov, in sicer je v prvi skupini odgovorov bilo izrazito mnenje, da bi morali biti sestanki bolj organizirani, nanje vabljeni samo ključni odločevalci v določeni zadevi in da bi se v celoti optimiziralo trajanje sestankov kot rezultat optimizacije. Druga, manj izrazita skupina odgovorov je vsebovala vsebinske odgovore, ki so se navezovali na inkluzivnost, torej vključevanje vseh udeležencev, kar je lahko interpretirano na več načinov. Prvič je ta skupina odgovorov bolj v nasprotju z odgovori o optimizaciji sestankov, saj povečevanje števila članov na sestankih podaljšuje trajanje sestankov. Prav tako je vključevanje nujno potrebnih odločevalcev morda nekje bolj pomembno, nekje pa manj pomembno z vidika operativnosti. Prav tako je izražanje inkluzivnosti ali vsaj potrebe po tem posledica tega, da niso vsi anketiranci člani vodstva. Dejstvo, da se je manj anketirancev izreklo za člane vodstva, je morda produkt vprašanja, ki se nanaša na opravljanje funkcije vodenja, ki je predstavljeno v naslednjem podpoglavju.

2.3 Analiza odgovorov za funkcijo vodenja

V tem sklopu vprašanj je bilo anketirancem postavljenih več vprašanj, ki so se navezovala na predhodne odgovore anketirancev. S tem sem v analizi dosegel globinski pogled v posamezen segment merjenja mnenja anketirancev.

Prvo vprašanje je bilo namenjeno ugotavljanju položaja zaposlenih. Pri odgovorih je vidno manjše odstopanje v odgovorih pri segmentu opravljanja funkcije planiranja. Funkcija planiranja je vključevala tiste funkcijske managerje, ki so zaposleni zgolj za to, da opravljajo to funkcijo; pri merjenju vodenja so to managerji, ki so lahko tudi funkcijsko zaposleni v podjetju za določeno nalogo, kot je na primer produktni manager, kjer njegovo delo od njega zahteva večjo vlogo planiranja proizvodnje in ne toliko izrazite vloge vodenja.

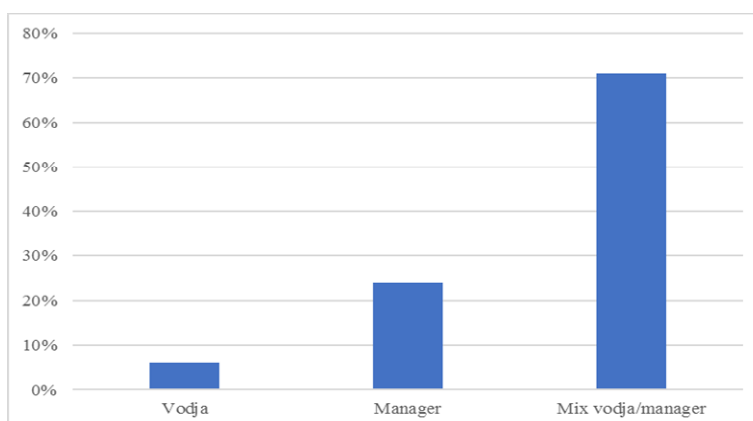
Slika 4: Prikaz strukture zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Tisti anketiranci, ki so se izrekli za člane zaposlenih, so dobili dodatno poglobljeno vprašanje, ki se je navezovalo na evalvacijo nadrejenih. Vprašanje je imelo tri možnosti za ocenjevanje vloge nadrejenega, in sicer je merilo odnos nadrejenega do podrejenih. Vprašanje je merilo, v kakšni vlogi zaposleni vidijo svojega nadrejenega, prvič v vlogi vodje, drugič v vlogi managerja in tretjič kot kombinacijo obeh vlog. K odgovorom je bilo podano tudi kratko pojasnilo glede posameznih vlog. Opis za vlogo vodje je vodjo opisoval kot osebo, ki zasleduje cilje, pomembne za dosežke njegovega tima, skrbi za dobre odnose v timu in spodbuja timsko delo. Veliko vlaga v motivacijo in osebno rast zaposlenih ter prevzema vlogo mentorja in učitelja. Opis za vlogo managerja je managerja opisoval kot osebo, ki odločitve ne pogojuje s čustvi, odločitve sprejema premišljeno in se nanje pripravi z ustreznimi podatki. Zasleduje cilj celotne organizacije ter skrbi za uspešno poslovanje in porabljanje virov. Tretja možnost odgovora je ponujala možnost mešanja obeh vlog, kar pomeni, da anketiranci ne zaznavajo izrazite vloge nadrejenega v katerikoli vlogi – managerja ali vodje.

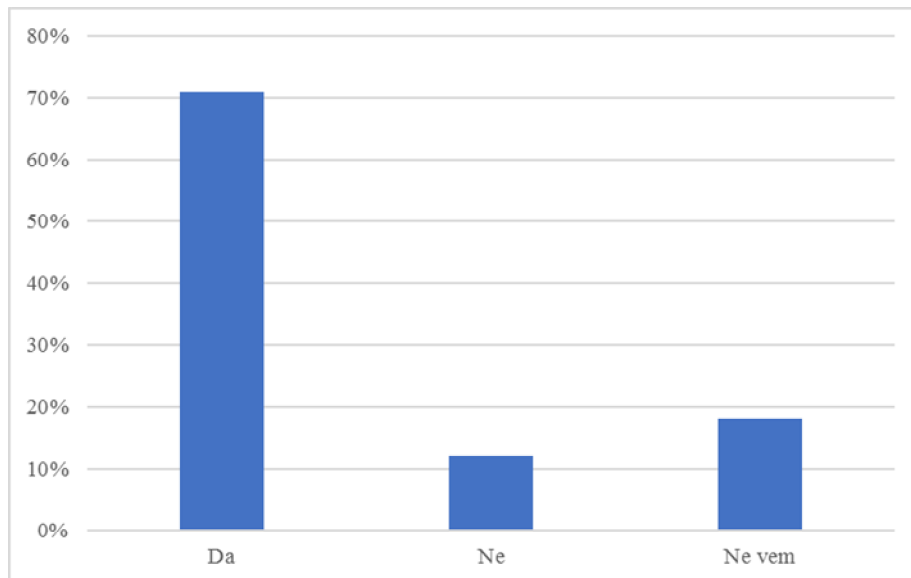
Slika 5: Odgovori zaposlenih, kako vidijo svoje nadrejene



Vir: Lastno delo.

Velik del anketirancev oziroma tisti, ki so se izrekli za člane ostalih zaposlenih in ne vodstva, svoje nadrejene vidijo v mešanih vlogah. Nadrejeni so večkrat zaradi velikosti podjetja primorani opravljati funkcije, ki so bolj skladne z opisom vodje ali z opisom managerja. Ker je število nalog in narava nalog v manjših organizacijah bolj zgoščena na enega managerja, lahko podrejeni dobijo mešane občutke. Več kot 20 % anketirancev je svojega nadrejenega opisalo kot managerja in manj kot 10 % vprašanih je svojega nadrejenega označilo kot vodjo.

Slika 6: Prikaz zaupanja zaposlenih do svojih nadrejenih

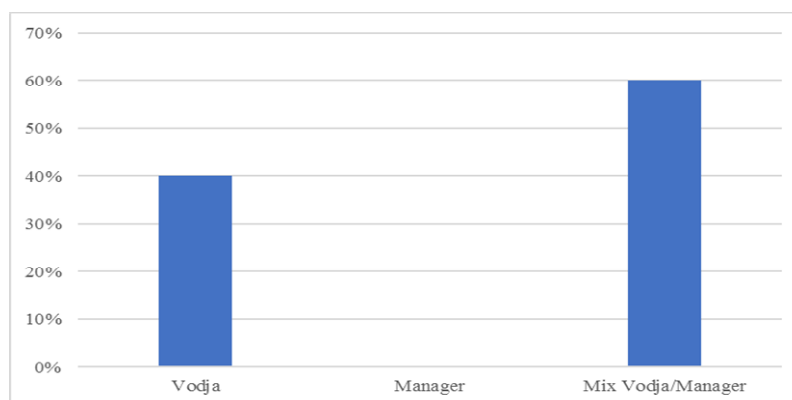


Vir: Lastno delo.

Prav tako sem vprašanja glede zaupanja do zaposlenih postavil tudi tistim anketirancem, ki so se izrekli za člane vodstva. Prav vsi anketiranci so na vprašanje o zaupanju svojim podrejenim potrdili, da jim zaupajo.

Anketirance, ki so se izrekli za člane vodstva v podjetju, sem tudi vprašal, v kakšni vlogi se vidijo. Podobno kot pri vprašanju podrejenih sem meril, ali se anketiranci bolj prepoznajo v vlogi vodje, managerja ali niso pretežno opredeljeni do posamezne vloge. Vodja je označeval tisto osebo, ki zasleduje cilje, pomembne za dosežke svojega tima, skrbi za dobre odnose v timu in spodbuja timsko delo. Veliko vlaga v motivacijo in osebno rast zaposlenih ter prevzema vlogo mentorja in učitelja. Manager je tista oseba, ki odločitve ne pogojuje s čustvi, odločitve sprejema premišljeno in se nanje pripravi z ustreznimi podatki. Zasledujejo cilj celotne organizacije ter skrbijo za uspešno poslovanje in porabljanje virov.

Slika 7: Prikaz opredelitve managerjev glede na vodjo, managerja ali mešanice obeh



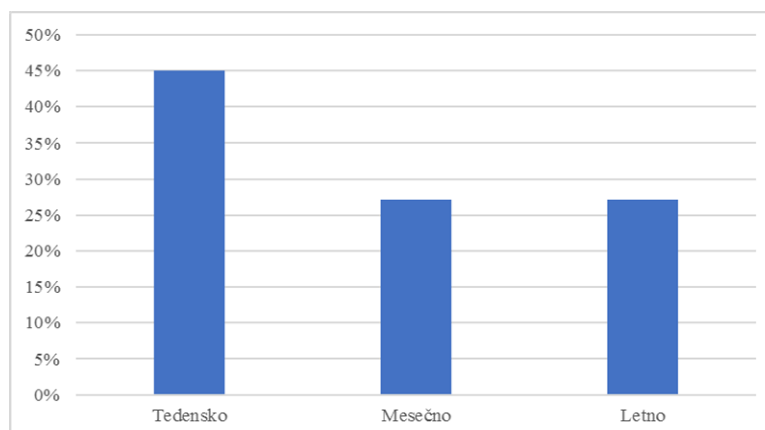
Vir: Lastno delo.

Večji del tistih anketirancev, ki delujejo v vodstvu podjetja, se je izrekel za mešanico obeh alternativ, torej vodje in managerja hkrati, medtem ko se je 40 % vprašanih bolj izreklo za vodje. Nihče od anketirancev sebe ne vidi/dojema predvsem v vlogi managerja.

2.4 Analiza odgovorov za funkcijo kontroliranja

V četrtem sklopu anketnega vprašalnika sem meril izvajanje funkcije kontroliranja med anketiranci v konkretnem podjetju. V tem sklopu so bila predstavljena vprašanja, ki so merila njihovo pogostost kontroliranja, vendar sem anketirance glede na njihove odgovore na prvo vprašanje, ki je merilo, kako pogosto izvajajo kontrolo nad svojimi cilji oziroma nalogami, razdelil v tri skupine, in sicer na skupino, kjer kontrolo izvajajo tedensko, skupino, kjer kontrolo izvajajo mesečno, in skupino, kjer kontrolo izvajajo letno. Največ anketirancev, 45 %, svoje cilje oziroma naloge kontrolira tedensko, medtem ko se dve skupini, ki svoje cilje oziroma naloge kontrolirata mesečno ali letno, v številu odgovorov izenačita. Obe skupini sta enako zastopani v deležu 27 %.

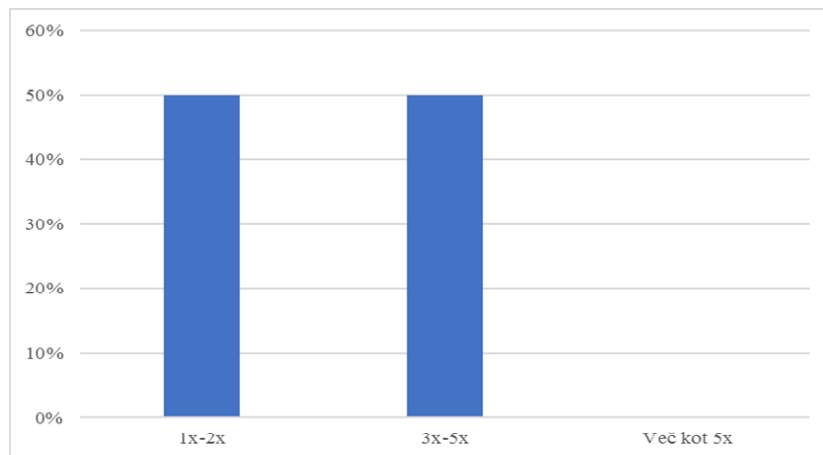
Slika 8: Pogostost izvajanja kontrole nad cilji/nalogami



Vir: Lastno delo.

Tisti anketiranci, ki so odgovorili, da kontrolne aktivnosti opravljajo letno, so se morali v nadaljevanju opredeliti do ročnosti in pogostosti teh kontrol in so imeli na voljo tri izbire, in sicer izvajanje kontrole 1-krat do 2-krat v obdobju, za katerega so se opredelili, 3-krat do 5-krat ali več kot 5-krat.

Slika 9: Pogostost kontroliranja na letni ravni

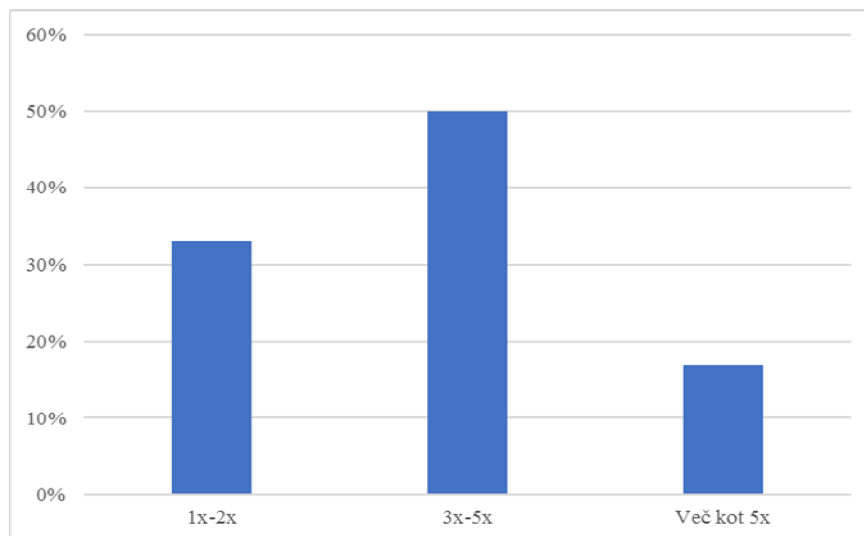


Vir: Lastno delo.

Odgovori anketirancev, ki so se opredelili, da kontrolo izvajajo letno, jo izvajajo 1-krat do 2-krat ali 3-krat do 5-krat na leto.

Tisti anketiranci, ki so odgovorili, da svoje cilje oziroma naloge planirajo mesečno, so morali odgovoriti na enako vprašanje kot skupina anketirancev, ki svoje cilje kontrolira letno, zato da sem lahko opazoval, ali se pogostost izvajanja kontrole glede na ročnost cilja spreminja.

Slika 10: Pogostost kontroliranja na mesečni ravni

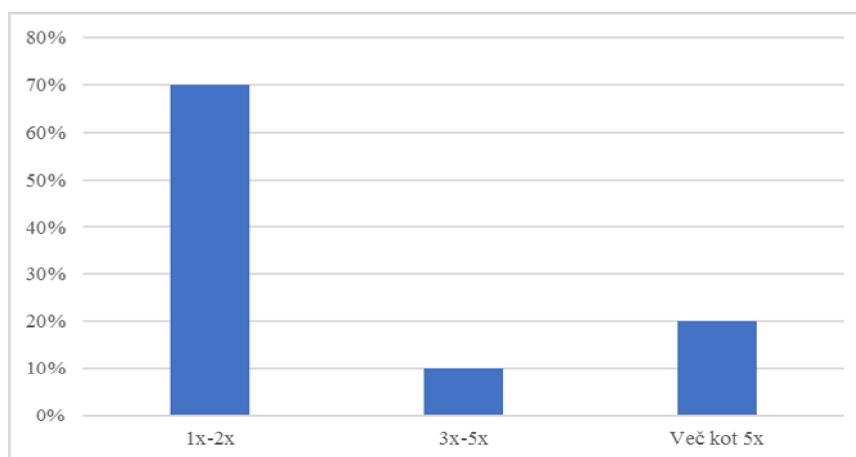


Vir: Lastno delo.

Anketiranci v drugi skupini so se izrekli, da kontrolo največkrat izvajajo 3-krat do 5-krat mesečno, vendar se jih je več izreklo, da kontrolo izvajajo pogosteje. Ker so ti cilji sestavni del širše strategije oziroma so bolj podporne narave ciljem celotne organizacije, jih je treba večkrat kontrolirati, zato je tudi 17 % anketirancev odgovorilo, da kontrolo ciljev in nalog izvajajo več kot 5-krat mesečno. Najbolj izrazita je kontrola, ki se odvija 3-krat do 5-krat na mesec, saj je polovica anketirancev, ki kontrolo izvaja mesečno, le-to ponovi večkrat.

Anketiranci, ki svoje cilje oziroma naloge preverjajo tedensko, so prav tako odgovarjali na enako vprašanje kot drugi dve skupini anketirancev. Glede na to, da so tedenske naloge najbolj operativne narave in niso pretirano organizacijsko zahtevne, je tudi kontrola teh manj pogosta, saj se je 70 % anketirancev, ki svoje cilje oziroma naloge preverja tedensko izreklo, da jih preverja 1-krat do 2-krat v tem obdobju. Manj, 20 % anketirancev se je izreklo, da kontrolo izvajajo več kot 5-krat, najmanj, 10 % anketirancev pa, da kontrolo izvaja 3-krat do 5-krat na teden.

Slika 11: Pogostost kontroliranja na tedenski ravni

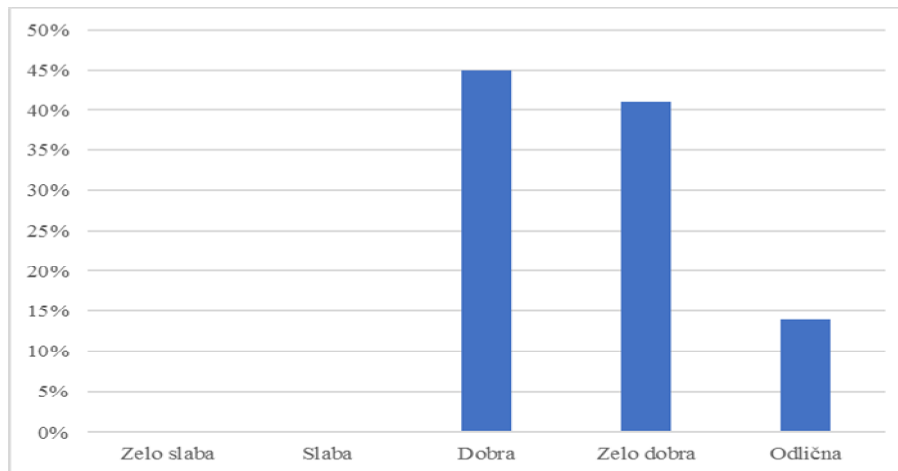


Vir: Lastno delo.

Anketiranci so se morali v naslednjem vprašanju izreči do načina izvajanja kontrole v podjetju. Vprašanje v anketi je bilo odprtega tipa, zato je število odgovorov skoraj enako številu anketirancev, vendar je med njihovimi odgovori določena podobnost, kar kaže na to, da je določen del izvajanja kontrole podoben med zaposlenimi. Najpogostejši odgovor se je navezoval na sezname opravljenih in neopravljenih nalog, ki so jih anketiranci imenovali kot »to do«/»Naredi« sezname. Drugi, veliko manj reprezentativni odgovor je bil pregled poročil oziroma poročanje na sestankih. Ostali odgovori so bili podobni »to do« seznamom, kjer so anketiranci navedli, da se ravnajo po svojem koledarju in po potrebi opravljajo spremembe.

V naslednjem vprašanju so se morali anketiranci na podlagi petstopenjske Likertove lestvice opredeliti do kvalitete izvajanja kontrole.

Slika 12: Uspešnost kontroliranja v podjetju



Vir: Lastno delo.

45 % anketirancev je opredelilo dobro kvaliteto izvajanja kontrole, 41 % anketirancev je izvajanje kontrole ocenilo za zelo dobro, 14 % anketirancev pa je izvajanje kontrole v njihovem podjetju ocenilo kot odlično. Nihče od anketirancev ni izvajanja kontrole v podjetju ocenil kot slabo ali zelo slabo, kar kaže na dobro delovanje kontrolnih mehanizmov in sistema kontrole znotraj podjetij.

Nepristranskost odgovorov sem zagotovil s tem, da sem anketo izvajal izven delovnih ur na željo zaposlenih, zato da sem zagotovil nemoteno in nenadzorovano izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Prav tako sem anketirance seznanil z anonimnostjo pri raziskavi in jim zagotovil, da je raziskava namenjena izdelavi zaključne strokovne naloge v okviru mojega študija.

Prav zaradi pretežno dobrih ocen izvajanja kontrole so morali anketiranci podati tudi nekaj svojih idej za izboljšave v naslednjem vprašanju, ki je bilo odprtega tipa. Ker je bilo vprašanje odprtega tipa, je število odgovorov skoraj enako številu anketirancev, vendar so si odgovori pretežno enaki, saj se je večina anketirancev izrekla, da v njihovem podjetju ne vidijo možnosti izboljšav na področju kontrole. Drugi odgovori, ki so bili manj pogosti, so kot način izboljšave navajali bolj redno komunikacijo v kolektivu in poenotenje orodij za sledenje opravljenih nalog.

SKLEP

Namen zaključne naloge je raziskava v mednarodnem farmacevtskem podjetju. Značilnost farmacevtskih podjetij je v strogi kontroli in striktnem higienskem režimu, kar je tudi botrovalo bogatim rezultatom na področju analize kontrole in izvajanja politik znotraj podjetja. Naloga se deli na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so skozi različne avtorje interpretirani procesi managementa v podjetju, empirični del pa obsega raziskavo

procesov managementa v podjetju, in sicer planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V nalogi so preko odgovorov v anketi predstavljeni odgovori anketirancev oziroma zaposlenih v raziskanem podjetju.

Anketiranci so skozi 17 vprašanj, ki so bila razdeljena na 4 poglavja, odgovarjali na vprašanja, povezana z managementom v podjetju. Vprašanja so bila razdeljena na štiri skupine, in sicer na skupine procesov v managementu.

Prva skupina vprašanj je bila na temo planiranja, kjer so anketiranci odgovorili na tri vprašanja, in sicer, kako pogosto planirajo svoje aktivnosti in na kakšen način ter ali sodelujejo pri načrtovanju korporativne strategije.

Druga skupina vprašanj se je nanašala na organiziranje v podjetju. Anketiranci so tu odgovorili na vprašanje, kako dobra je organiziranost v podjetju in navedli morebitne izboljšave pri organiziranju dela.

Naslednji del ankete je bilo področje vodenja. Anketiranci so se v tem delu razdelili glede na dojemanje svoje vloge v podjetju med management podjetja in zaposlene. Postavljena so jim bila enaka vprašanja, razlika je bila le v delovnem mestu anketiranca. Lahko so odgovarjali kot zaposleni na delovnem mestu managerja ali kot zaposleni na ostalih delovnih mestih. Tako so bili anketiranci vprašani, ali imajo zaupljiv odnos do svojih nadrejenih oziroma zaposlenih in ali se nadrejeni počutijo kot vodje, managerji ali mešanica obeh ter kako njih vidijo zaposleni.

Pri zadnjem delu ankete je ostalo samo še področje kontroliranja. V tem delu ankete je bilo treba odgovoriti, v katerem časovnem obdobju (teden, mesec, leto) anketiranci izvajajo kontrolo in kako pogosto izvajajo kontrolo v izbranem časovnem obdobju. Anketiranci so podali tudi svoje vidike, kako sami izvajajo kontrolo, kako kontrolo izboljšati in ali se jim zdi trenutna kontrola v podjetju uspešna.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: a taxonomy of critical factors. *European journal of operational research*, 146(2), 352–364.
2. Bos, P. V. (2010, junij 29). How to set business goals. *Inc*. Pridobljeno 24. junija 2018 iz <https://www.inc.com/guides/2010/06/setting-business-goals.html>
3. Carnall, C. (1995). *Managing change in organizations* (2. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
4. Črešnar, R. (2018). Management produktivnosti zaposlenih: pristop po funkcijah managementa. *Izzivi v managementu*, 5(1), 33–40.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Hladnik, A. T. & Penger, S. (2018). Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft. *Izzivi v managementu*, 5(1), 16–25.
8. Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (1988). Strategic control systems and relative r&d investment in large multiproduct firms. *Strategic management journal*, 9(6), 605–621.
9. Ivanko, Š. (2002). *Oblikovanje in razvoj organizacije*. Ljubljana: Didakta.
10. Lee, C. (2016, 5. marec). Leadership versus management: what is the difference? *Educational business articles*. Pridobljeno 26. junija 2018 iz <http://www.educational-business-articles.com/leadership-versus-management/>
11. Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social psychology*, 10(2), 269–299.
12. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Manager (brez datuma a). V *BusinessDictionary*. Pridobljeno 23. junija 2018 iz <http://www.businessdictionary.com/definition/manager.html>
14. Manager. (brez datuma b). V *Oxford Dictionary*. Pridobljeno 23. junija 2018 iz <https://en.oxforddictionaries.com/definition/manager>
15. Manager. (brez datuma c). V *Slovenska akademija za management*. Pridobljeno 23. junija 2018 iz <http://sam-d.si/izraz/manager/>
16. McKiernan, P. & Morris, C. (1994). Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter? *British journal of management*, 5(s1), S31–S41.
17. O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management decision*, 40(7), 663–671.
18. Peters, M. D., Wieder, B., Sutton, S. G. & Wakefield, J. (2016). Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: implications for enhanced competitive advantage. *International journal of accounting information systems*, 21, 1–17.
19. Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.
20. Soh, C., Kien, S. S. & Tay-Yap, J. (2000). Enterprise resource planning: cultural fits and misfits: is ERP a universal solution? *Communications of the ACM*, 43(4), 47–51.
21. van der Valk, W. & van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of purchasing and supply management*, 17(3), 198–206.

PRILOGA

Priloga 1: Anketa

Tabela 1: Prvi sklop ankete – vprašanje št. 1 in odgovori

Q1	1. Planiranje: Vaše aktivnosti so planirane?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (dnevno)	12	55	55	55
	2 (tedensko)	6	27	27	82
	3 (mesečno)	4	18	18	100
Veljavni	Skupaj	22	100	100	

Tabela 2: Prvi sklop ankete – vprašanje št. 2 in odgovori

Q2	1. Planiranje: Kako planirate vaše aktivnosti? (Prosim, da kot odgovor napišete kratek opis vašega planiranja aktivnosti)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	aktivnosti se splanirajo skladno z internimi in eksternimi faktorji, kateri vplivajo na naše poslovanje.	1	5	5
	s postavljanjem časovnih rokov, po prioritetah	1	5	9
	v koledar si vnašam planirane dogodke in stvari rešujem po prioritetah.	1	5	14
	po prioritetni listi za vsak dan, teden, mesec, kvartal; lista se po potrebi dopolnjuje, osvezuje.	1	5	18
	pregled globalnih/regijskih ciljev in načrtovanih aktivnosti/iniciativ -> prilagoditev slovenskim razmeram -> določanje lokalnih ciljev -> izbor lokalnih aktivnosti -> implementacija	1	5	23
	po prioriteti glede na rok oddaje naloge	1	5	27
	z outlook koledarjem in vabili	1	5	32
	v času, ki ostane med sestanki (zunaj in znotraj podjetja), webex telekonferencami,...splaniram čas, ki je potreben za pripravo na prihajajoče aktivnosti.	1	5	36
	okviren plan mesечно, prilagajanje tedensko glede na prioritete	1	5	41
	povabila na sestanke dobim preko emaila, druge aktivnosti pa se prilagodijo tedenskemu delu in informacijam iz terena	1	5	45
	-pregled nujnih stvari, plan glede prioritete in napišem seznam	1	5	50
	pripravim spisek nalog, jih terminsko omejim	1	5	55
	časovnice za aktivnosti so planirane iz strani regije, hq ali afs-a	1	5	59

Se nadaljuje

Tabela 2: Prvi sklop ankete – vprašanje št. 2 in odgovori (nad.)

Q2	1. Planiranje: Kako planirate vaše aktivnosti? (Prosim, da kot odgovor napišete kratek opis vašega planiranja aktivnosti)			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	planiram mesečno, tedensko in dnevno. mesečno in tedensko za zadeve, ki morajo biti končane v časovnih rokih (oddaje vlog, prevodov,...) obvezno pa planiram vsak dan posebej, da dnevne aktivnosti prilagodim tedenskim in mesečnim ciljem, in da hkrati dopuščam prostor za neplanirane zadeve (hitro odgoavranje na maile,...itd)	1	5	64
	glavni projekti se v skladu s strategijo in odobrenim budgetom planirajo že vsaj leto v naprej, določijo se kpiji za posamezne aktivnosti/projekte. tekom leta se spremlja realizacija. lahko pride do manjših sprememb planov, če se pojavi priložnost za nov projekt/aktivnost, za katero se smatra, da bo pripomogla k zastavljenim ciljem ali če pride do večje spremembe na trgu ij je zaradi tega potrebna prilagoditev.	1	5	68
	načelo en teden vnaprej, smo pa fleksibilni in se lahko odzovemo na spremembo takoj	1	5	73
	glede na prihajajoce dogodke/srečanja in glede pomembnosti v tekočem tednu.	1	5	77
	po pomembnosti naloge	1	5	82
	pogledam svoje plane in cilje in se odločim na podlagi tega	1	5	86
	prioritetno	1	5	91
	želja je, da laniraš mesec dni v naprej. vedno se ne izzide, je treba sproti spreminjat plane in se prilagodit siuaciji.	1	5	95
	dnevno določim prioritete in s tem povezane cilje: najprej se usmerim na njihovo uresničitev in postorim ostalo, če ostane kaj časa. agendo sicer pripravljam za teden ali mesec dni vnprej.	1	5	100
Veljavni	Skupaj	22	100	

Tabela 3: Prvi sklop ankete – vprašanje št. 3 in odgovori

Q3	1. Planiranje: Ali v podjetju vsi sodelujete pri načrtovanju korporativne strategije (strategija za celostno organizacijo) ali le vodstvo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Vodstvo)	15	68	68	68
	2 (Vsi zaposleni)	7	32	32	100
Veljavni	Skupaj	22	100	100	

Tabela 4: Drugi sklop ankete – vprašanje št.1 in odgovori

Q4	2. Organiziranje: Označite kako dobra je organiziranost dela v podjetju.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Zelo slaba)	0	0	0	0
	2 (Slaba)	0	0	0	0
	3 (Dobra)	5	23	23	23
	4 (Zelo dobra)	15	68	68	91
	5 (Odlična)	2	9	9	100
Veljavni	Skupaj	22	100	100	

Tabela 5: Drugi sklop ankete – vprašanje št 2 in odgovori

Q5	2. Organiziranje: Navedite vsaj eno izboljšavo po vašem mnenju, ki bi prispevala k izboljšanju organiziranju dela.			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	delo v timih - brand timih	1	5	5
	komunikacija	1	5	9
	da bi vsi planirali za vsaj en mesec vnaprej.	1	5	14
	visja odgovornost vseh zaposlenih pri uvajanju sprememb	1	5	18
	boljša organizacija sestankov	1	5	23
	krajši, bolj koncentrirani sestanki, jasni dogovori in določene osebe odgovorne za izvršitev plana	1	5	27
	bolje izrabiti čas, ki je namenjen internim zadevam	1	5	32
	uravnoteženo razmerje spolov.	1	5	36
	manj motenj pri delu	1	5	41
	vsak bi lahko vnesel vse svoje aktivnosti v koledar	1	5	45
	optimizacija v vseh pogledih	1	5	50
	planiranje aktivnosti dovolj v naprej	1	5	55
	poenotenje načina dela pri support funkcijah	1	5	59
	krajši sestanki	1	5	64
	optimizacija sestankov: povabljeni samo relevantne osebe, da ni treba biti prisoten na vseh sestankih; točnost; se držati agende sestanka in ne uhajati na druge teme	1	5	68
	še boljše medoddelčno sodelovanje	1	5	73
	nekateri procesi bi lahko bili bolj enostavni kot so zaradi korporativnih zahtev.	1	5	77
	feedback	1	5	82
	strukturirani sestanki, direktno komuniciranje, prevzemanje odgovornosti	1	5	86
	vključenost vseh	1	5	91
	tedenski sestanki (ob kosilu). se med seboj obvestimo o spremembah in novostih.	1	5	95
	boljša koordinacija in nadzor med/nad sodelavci.	1	5	100
Veljavni	Skupaj	22	100	

Tabela 6: Tretji sklop ankete – vprašanje št 1 in odgovori

Q6	3. Vodenje: Ali ste v podjetju na vodstvenem položaju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Da)	5	23	23	23
	2 (Ne)	17	77	77	100
Veljavni	Skupaj	22	100	100	

Tabela 7: Tretji sklop ankete – podvprašanje št. 1 in odgovori

Q7	3. Vodenje: Ali se vaš nadrejeni do vas obnaša oziroma vede kot vodja ali manager?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Vodja - Zasleduje cilje pomembne za dosežke njegovega tima, skrbi za dobre odnose v timu in spodbuja timsko delo. Veliko vlaga v motivacijo in osebno rast zaposlenih, ter prevzema vlogo mentorja in učitelja.)	1	5	6	6
	2 (Manager - Odločitve ne pogojuje s čustvi, odločitve sprejema premišljeno in se nanje pripravi z ustreznimi podatki. Zasledujejo cilj celotne organizacije, ter skrbijo za uspešno poslovanje in porabljanje virov.)	4	18	24	29
	3 (Mix Vodja/Manager)	12	55	71	100
Veljavni	Skupaj	17	77	100	

Tabela 8: Tretji sklop ankete – podvprašanje št. 2 in odgovori

Q10	3. Vodenje: Ali se bolj počutite kot vodja ali kot manager?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Vodja - Zasleduje cilje pomembne za dosežke njegovega tima, skrbi za dobre odnose v timu in spodbuja timsko delo. Veliko vlaga v motivacijo in osebno rast zaposlenih, ter prevzema vlogo mentorja in učitelja.)	2	9	40	40
	2 (Manager - Odločitve ne pogojuje s čustvi, odločitve sprejema premišljeno in se nanje pripravi z ustreznimi podatki. Zasledujejo cilj celotne organizacije, ter skrbijo za uspešno poslovanje in porabljanje virov.)	0	0	0	40
	3 (Mix Vodja/Manager)	3	14	60	100
Veljavni	Skupaj	5	23	100	

Tabela 9: Tretji sklop ankete – podvprašanje št. 3 in odgovori

Q8	3. Vodenje: Ali imate zaupljiv odnos do svojega nadrejenega?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Da)	12	55	71	71
	2 (Ne)	2	9	12	82
	3 (Ne vem)	3	14	18	100
Veljavni	Skupaj	17	77	100	

Tabela 10: Tretji sklop ankete – podvprašanje št. 4 in odgovori

Q9	3. Vodenje: Ali imate zaupljiv odnos do svojih zaposlenih?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Da)	5	23	100	100
	2 (Ne)	0	0	0	100
	3 (Ne vem)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	5	23	100	

Tabela 11: Četrty sklop ankete – vprašanje št. 1 in odgovori

Q11	4. Kontroliranje: Kontrolo nad vašimi cilji/nalogami izvajate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (tedensko)	10	45	45	45
	2 (mesečno)	6	27	27	73
	3 (letno)	6	27	27	100
Veljavni	Skupaj	22	100	100	

Tabela 12: Četrty sklop ankete – podvprašanje št 1 in odgovori

Q12	4. Kontroliranje: Glede na vaš predhodni odgovor prosim označite kako pogosto izvajate kontrolo na vašimi cilji/nalogami?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (1x - 2x)	3	14	50	50
	2 (3x - 5x)	3	14	50	100
	3 (več kot 5x)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	6	27	100	

Tabela 13: Četrty sklop ankete – podvprašanje št. 2 in odgovori

Q13	4. Kontroliranje: Glede na vaš predhodni odgovor prosim označite kako pogosto izvajate kontrolo na vaših ciljih/nalogah?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (1x - 2x)	2	9	33	33
	2 (3x - 5x)	3	14	50	83
	3 (več kot 5x)	1	5	17	100
Veljavni	Skupaj	6	27	100	

Tabela 14: Četrty sklop ankete – podvprašanje št. 3 in odgovori

Q14	4. Kontroliranje: Glede na vaš predhodni odgovor prosim označite kako pogosto izvajate kontrolo na vaših ciljih/nalogah?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (1x - 2x)	7	32	70	70
	2 (3x - 5x)	1	5	10	80
	3 (več kot 5x)	2	9	20	100
Veljavni	Skupaj	10	45	100	

Tabela 15: Četrty sklop ankete – vprašanje št. 2 in odgovori

Q15	4. Kontroliranje: Prosim navedite oziroma opišite na kakšen način izvajate kontrolo nad svojimi ciljih/nalogami.			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	kontrola se izvaja na rednih mesečnih sestankih - mesečnih poročilih	1	5	5
	časovni planer, clear cilji, sinhronizacija mojih ciljev z ostalimi	1	5	9
	na začetku leta skupaj pregledamo zastavljene cilje, na sredini jih analiziramo in na koncu leta pogledamo kako uspešni smo bili v izvedbi le teh.	1	5	14
	pregledujem listo pomembnih nalog, procesov, projektov	1	5	18
	pregled nalog: že opravljene in tiste, ki še niso - > kaj je treba za dokočanje slednjih	1	5	23
	pregled opravljenih in prihajajočih nalog	1	5	27
	pregled situacije s teamom	1	5	32
	to-do seznam, nanizan po prioritetah. ko je opravljeno, gre iz liste dol.	1	5	36
	sam in z nadrejenim v primerjavi s planom	1	5	41
	to do lista	1	5	45
	predgled opravljenega po sestavljenem seznamu \"to do\"	1	5	50
	pregledamo zastavljene cilje in pogledamo v kakšni meri smo jih dosegli	1	5	55
	pregled statusa in priprava to-do liste	1	5	59

Se nadaljuje

Tabela 15: Četrty sklop ankete – vprašanje št. 2 in odgovori (nad.)

Q15	4. Kontroliranje: Prosim navedite oziroma opišite na kakšen način izvajate kontrolo nad svojimi cilji/nalogami.			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	reden pogovor s sodelavci	1	5	64
	poročanje na rednih sestankih in po potrebi samo z vodjem ali s celotnim timom (poročanje in število vključenih odvisno od situacije).	1	5	68
	sledenje predhodno zaposanim ciljem v excel tabelah	1	5	73
	sprotna komunikacija/porocila.	1	5	77
	razgovor z nadrejenim	1	5	82
	pogledam v svoje cilje in taktične plane	1	5	86
	pregled opravljenjena in kaj se da še izboljšati	1	5	91
	imam v koledarju in redno preverjam, če je kakšna sprememba in preverjam, če je vse zadano tudi narejeno.	1	5	95
	pol-letni in letni pregled uresničitve coljev	1	5	100
Veljavni	Skupaj	22	100	

Tabela 16: Četrty sklop ankete – vprašanje št. 3 in odgovori

Q16	4. Kontroliranje: Kako uspešna se vam zdi kontrola v podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Zelo slaba)	0	0	0	0
	2 (Slaba)	0	0	0	0
	3 (Dobra)	10	45	45	45
	4 (Zelo dobra)	9	41	41	86
	5 (Odlična)	3	14	14	100
Veljavni	Skupaj	22	100	100	

Tabela 17: Četrty sklop ankete – vprašanje št. 3 in odgovori

Q17	4. Kontroliranje: Navedite vsaj eno možno izboljšavo na področju izvajanja kontrole dela oziroma ciljev/nalog zaposlenih.			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	-	1	5	5
	komunikacija	1	5	9
	/	4	18	27
	mesecni obvezni feedback sestanek zaposleni - vodja za tekoce dvosmerno deljenje povratnih informacij v zvezi s pricakovanji in realizacijo	1	5	32
	zaupanje in redna, jasna komunikacija	1	5	36
	spremljati pomembe projekte bolj podrobno	1	5	41
	tedenski kolegiji cele ekipe- kratki briefingi od vsakega. vsak član 10min.	1	5	45

Se nadaljuje

Tabela 17: Četrty sklop ankete – vprašanje št. 3 in odgovori (nad.)

Q17	4. Kontroliranje: Navedite vsaj eno možno izboljšavo na področju izvajanja kontrole dela oziroma ciljev/nalog zaposlenih.			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativa (v %)
	poenotenje tabel/powerpointov/porocil	1	5	50
	ne vem	1	5	55
	motivacija zaposlenih, da se kontrolirajo sami	1	5	59
	še večja doslednost	1	5	64
	periodično kontroliranje na kvartal- kot del procesa, trenutno je samo \"half year\"	1	5	68
	nimam predloga.	1	5	73
	vse je ok	1	5	77
	ni potrebe	1	5	82
	razgovor z nadrejenim večkrat letno	1	5	86
	enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih	1	5	91
	redna komunikacija in sodelovanje med oddelki. vsaj 1x tedensko.	1	5	95
	pogostejši timski sestanki s pregledom dela in ciljev tima	1	5	100
Veljavni	Skupaj	22	100	