

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU A KODA PLUS

Ljubljana, september 2021

JOVANA CVETKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jovana Cvetković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja v podjetju A Koda plus, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

KAZALO	i
UVOD	1
1 FUNKCIJA VODENJA	2
1.1 Razlika med vodjo in managerjem.....	5
1.2 Značilnosti vodje	6
1.3 Načini vodenja.....	8
1.4 Stili vodenja	8
1.5 Motivacija	10
1.6 Vodenje učeče se organizacije.....	11
2 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU A KODA PLUS.....	12
2.1 Predstavitev podjetja	12
2.2 Finančni podatki podjetja	13
2.3 Sestava podjetja	14
2.4 Vodenje in poslovanje.....	15
2.5 Komunikacija	17
2.6 Motivacija in ozračje	18
2.7 Delovni dan vodje.....	19
2.8 Situacija z epidemijo covid-19	19
2.9 Predlogi za izboljšavo	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vodstvene in managerske kvalitete	6
Tabela 2: Lastnosti vodje.....	7
Tabela 3: Celotni poslovni prihodki za obdobje 2016–2020.....	13
Tabela 4: Dobiček.....	13
Tabela 5: Kapital	14
Tabela 6: Sredstva v podjetju	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces Managementa	2
Slika 2: Preprost model motivacije	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Slika 3: Timska organizacijska struktura	15

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo.....	1
----------------------------------	---

UVOD

Kdor želi postati uspešen vodja, mora najprej poskrbeti zase ter za svoje zdravje in pri tem preprečiti stresne situacije. Menim, da je zdrav vodja tudi uspešen vodja. Včasih pomislim, ali se lahko človek že rodi kot dober vodja ali pa to lastnost čez čas lahko razvije. Menim, da je vse odvisno tudi od okolja ter življenjskih izkušenj in situacij, v katerih se znajde posameznik. Pri tem je tudi sam odvisen, ali bo svoje potenciale izkoristil na pravi način. Za celotno organizacijo oziroma podjetje pa je pomemben pravilni izbor vodje. Takšna oseba mora znati delovati s svojimi zaposlenimi ter jih pri tem motivirati in usmerjati, da bi dosegli zastavljene cilje. Nelson Mandela je dejal: »Vodja je kot pastir. Ostane za jato in pusti najbolj spretnim, da odidejo naprej, ne zavedajoč se, da jih ves čas usmerja od zadaj« (Ladha, 2013).

Poleg vodenja v organizaciji pa poznamo tudi tri managerske funkcije. To so planiranje, organiziranje in kontroliranje. Vse štirje elementi skupaj so bistvenega pomena za vsako delovanje podjetja, saj mora posameznik uspešno opravljati vsako funkcijo, da doseže zastavljene cilje in ustvari dobiček (lastni vir).

V zaključni strokovni nalogi sem analizirala funkcijo vodenja v podjetju A Koda plus,d.o.o. Izbrano podjetje mi je omogočilo praktično usposabljanje, pri čemer sem bila deležna samega poslovanja, zato sem si zaželela, da bi podrobneje spoznala njihovo vodenje in samo podjetje.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti funkcijo vodenja na konkretnem izbranem primeru, tj. podjetju A Koda plus,d.o.o. Tako bom bolje razumela in podrobneje spoznala izbrano funkcijo managementa. Zbrano literaturo in teoretično znanje sem povezala s konkretnim primerom analize funkcije vodenja v podjetju. Želela sem dobiti celotno sliko procesa vodenja in poslovanja v izbranem podjetju.

Cilj je bil temeljito analizirati funkcijo vodenja v podjetju, in sicer kot del procesa managementa na praktičnem primeru. Na podlagi razgovora z vodjo v podjetju sem želela ugotoviti, kako izvajajo funkcijo vodenja in kako je podjetje sestavljeno, ter ga nato predstaviti. S pomočjo zbranih informacij in videnih dejanj sem predlagala izboljšave v podjetju.

Nalogo sem razdelila na dva dela. Prvi del naloge je teoretičen, drugi empiričen. V teoretičnem delu sem predstavila funkcijo vodenja in splošne stvari, ki so del izbrane funkcije managementa. V empiričnem delu pa sem predstavila proces funkcije vodenja v izbranem podjetju, tj. A Koda plus,d.o.o.

Pri izdelavi naloge sem si pomagala s sekundarnimi viri, to so knjige, strokovni članki in spletne strani. Uporabila sem tudi primarne vire, saj sem imela intervju z vodjo podjetja.

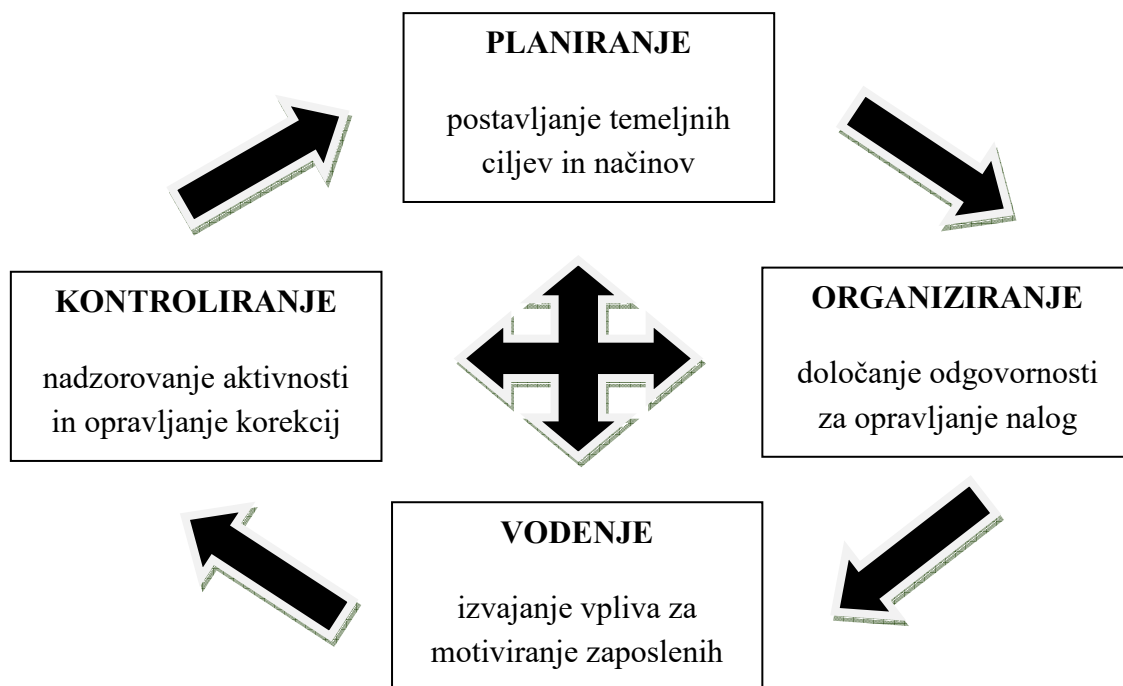
1 FUNKCIJA VODENJA

Beseda management izvira iz 16. stoletja. Manus v latinščini pomeni 'roka' in 'moč', maneggiare v italijanščini in managerier v francoščini pa predstavljata 'upravljanje lastnine in poslov'. Z vsakim dnevom je beseda management dobivala pomen in se tako uveljavljala v praksi. Pomemben del, ki ga ima vsako podjetje, je management in z njim povezani izzivi (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

Različni avtorji (Daft & Marcic, 2001, str. 5 ; Možina in drugi, 2002, str. 12) so opredelili management s štirimi funkcijami: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Poudarili so tudi, da je vsaka funkcija na svoj način zelo pomembna.

Funkcija managementa naj bi v vsaki organizaciji predstavljala zadane cilje na uspešen in efektiven način (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Pri tem sta se razvili dve odločilni ugotovitvi in postavki. Prva govori o tem, da je management sestavljen iz štirih delov oziroma funkcij kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Druga pa pravi, da je v središču managementa pomembno to, da se dosežajo zadani cilji na uspešen in efektiven način. Povzetek celotnega procesa managementa v organizaciji je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Proces managementa



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Organizacije so oblikovane za doseganje zastavljenih ciljev, raven doseganja je pogojena z uspešnostjo delovanja organizacije, kakovost pa je odvisna od uspešnosti upravljanja organizacije (Mousavi, Ostvar, Naimi & Karimi, 2017). Temeljna naloga pri managementu je tudi reševanje težav, saj se te pojavljajo v vseh dejavnostih. To je proces spoznavanja težav ter analize, prepoznavanje vzrokov, specificiranje in izbiranje prave alternative za dane rešitve, planiranje izvedbe in nadzorovanje ter opazovanje dosežkov (Možina in drugi, 2002, str. 15).

Na splošno lahko rečemo, da je management veda, ki proučuje delo managerjev, tako da jim izroči napotke za donosno in učinkovito vodenje poslovanja podjetja. Veda tako podučuje managerje, kako morajo delovati v specifičnih situacijah, da bi uspešno dosegli predhodno zastavljene cilje (Dimovski & Penger, 2008, str. 10).

Obstajajo tri ravni managementa, ki so hierarhično razvrščene na vrhnji, srednji in nižji management. Najbolj so značilne za organizacijsko strukturo. Oblika danih ravni je lahko prikazana tudi kot piramida.

Največ managerjev je čisto na začetku oziroma na ravni nižjega managementa. Odgovorni so za kratkoročne in dnevne dejavnosti. Poleg tega imajo nalogo, da poslovodijo z zaposlenimi, ki ne pripadajo managementu. Nato sledi srednji management, ki posluša napotke vrhnjega managementa. Uveljaviti mora vse strategije in politike. Odgovoren je predvsem za poslovne enote in večje sektorje v podjetju. Torej opravlja naloge, ki so vezane na prihodnosti. Na vrhu hierarhične piramide oziroma na najvišji ravni pa je vrhnji management. Ta je odgovoren za vso težo in skrb organizacije, to pomeni, da mora znati postaviti cilje, oblikovati in izvajati strategije, pri tem pa slediti in analizirati zunanje okolje. Opredeliti mora vizijo firme, oblikovati organizacijsko kulturo ter vnesti podjetniški navdih, saj tako sledi tekočemu dinamičnemu okolju (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 8).

V nadaljevanju se osredotočim na funkcijo vodenja, ki je glavna tematika moje zaključne strokovne zaključne naloge.

Vodenje je Kralj (2005) opisal kot vodenje ljudi, v kar je vpeto motiviranje, vplivanje in usmerjanje zaposlenih, da lahko pravilno izpolnijo svoje naloge ter pri tem dosežejo zadane rezultate in cilje organizacije. Lahko rečemo, da imamo dvojno vodenje: vodenje zaposlenih in vodenje samega poslovanja. Ko poskrbimo za planiranje in organiziranje, sledi funkcija vodenja.

Vodenje lahko opišemo tudi kot proces, ki se odvija med vodjo in njegovimi sledilci. Vodstvo oziroma nadrejeni pričakuje, da bodo njegovi podrejeni učinkovito dosegli zastavljene cilje na način, kot jih je zasnoval nadrejeni, podrejeni pa upajo, da doseganje teh ciljev postane osebna ambicija podrejenih. Vodenje pa bo uspešno takrat, kadar bosta upoštevana oba vidika. Sam način vodenja vpliva na zaposlene, pri tem pa sta pomembna dva faktorja motivacija in komunikacija. Ključen pomen pri vodenju so

ljudje oziroma zaposleni v podjetju ter vpliv in cilji (Rozman in Kovač, 2012, str. 349-353).

Vodja lahko prispeva h uspešnosti tudi z odstranjevanjem sil, ki ovirajo napredovanje, sočasno pa mora dovoliti tok drugim silam, ki pospešujejo želje podrejenih k uresničitvi zastavljenih ciljev. Vodja si skozi leta nabira izkušnje, kojih lahko pretvori v sposobnosti, ki mu bodo pomagale pri vodenju. Za začetek mora dobro poznati sebe, da bi sposobnost delitve moči, šesti čut in ujemanje z vrednotami pokazali, da je uspešen vodja. Pri tem so pomembne tudi prednosti in pomanjkljivosti. S tem bo vodja oblikoval celotno vizijo podjetja, skupaj z uspešnim vodenjem in vključevanjem zaposlenih pa bo dosegel zelene cilje (Možina in drugi, 2002, str. 502-503).

Morgan (2020) pravi, da skoraj vsi vemo, kaj je vodenje, vendar le malo ljudi lahko pove, kaj pravzaprav ta beseda pomeni. Kohezivna opredelitev v podjetju je bistvena faza za razvoj prihodnjih vodij ter za ohranitev enotnosti in močne osredotočenosti na vodstvo. V knjigi je Morgan (2020) opravil poskusno raziskavo. Intervjuval je več kot 140 direktorjev po vsem svetu in jih spraševal, kako bi opredelili besedo vodenje. Opazil je, da se je marsikdo trudil ali za hip ustavil pri razmišljanju, ker je to beseda, ki jo veliko uporabljamo, ne da bi jo pri tem resnično opredelili. Marsikdo misli, da ve, kaj je vodstvo in kakšen naj bi bil vodja. Izsledki so pokazali, da je vsak direktor opredelil svoj odgovor na drugačen način. Tako je Morgan dobil 140 različnih odgovorov. Nekateri so odgovorili, da vodenje pomeni sposobnost poslovanja, kot na primer vizij in doseganje ciljev v organizaciji, drugi pa so bili osredotočeni na človeške lastnosti, kot sta empatija in raznolikost. Vsak odgovor, ki ga je dobil, je bil drugačen, vendar vsak intervjuvanec je imel prav. Vsak vodja ima lasten opis vodenja, ki pa vpliva na to, kako vodi, na kulturo in usmeritve svoje organizacije. Vodenje se lahko tudi spremeni, kadar se spremenijo voditelji. Z novim vodstvom oblikujemo tudi nove pristope vodenja, ki vplivajo na kulturo in zaposlene osebe. Kdo je potem vodja? V preteklosti je bilo veliko ljudi, ki so bili nečloveški in neusmiljeni. Ali jim to še vedno omogoča, da postanejo vodje? Vodja je po Morganovih besedah nekdo, ki se z ljudmi ukvarja, ne pa samo, da jih vodi. Prisotna morata biti prava motivacija in pozitivno okolje. Vodja je nekdo, ki zagovarja ljudi, da se premaknejo k boljši viziji. Želi uresničiti vse svoje vizije, sočasno pa svoje ljudi daje na prvo mesto. Ima možnost motivirati ljudi, vendar to ni dovolj. Mora imeti empatijo in se z ljudmi družiti, da bi bili uspešni.

Na samo vodenje vplivajo tudi globalizacija, gospodarska in etična vprašanja, tehnične spremembe, nove metode dela, zahteve zaposlenih in socialni premiki (Dimovski in Penger, 2008).

Pri vodenju je pomemben dejavnik komuniciranje. To je postopek kroženja informacij med dvema ali več osebami v organizaciji. Smisel tega je vplivati na vedenje in motivacijo. Poznamo tri načine komunikacije: navzdol, navzgor in horizontalno. Komunikacija, ki poteka na oddelku in tudi med njimi, je horizontalna komunikacija.

Zelo je pomembna pri reševanju problemov. Razne informacije, ki se prenašajo po elektronskih napravah, so del komunikacije navzdol. Prehajajo z vrhnjega managementa k spodnji stopnji. S takšnim načinom se prenašajo navodila za delo, procese, podatki o učinkovitosti itd. Pri komunikaciji navzgor pa zaposleni pošiljajo povratne novice svojim vodilnim. Pri tem gre lahko za težave, ugovor ali zgolj predloge za izboljšanje (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005).

1.1 Razlika med vodjo in managerjem

Management in vodenje sta dve besedi, ki sta si zelo podobni, vendar hkrati zelo različni. Glavna razlika, ki sta jo Daft in Marcic (2011) poudarila, je izvor in doseg njune intenzivnosti. Intenzivnost oziroma moč predstavlja vpliv vedenja na druge ljudi (Daft & Marcic, 2001, str. 585). To lahko izvira iz osebnih lastnosti ali iz položaja, na katerem človek dela. Obe moči sta zelo pomembni, učinkoviti manager mora biti istočasno tudi vodja (Daft & Marcic, 2011, str. 279).

Pozicijsko moč lahko opredelimo kot managersko moč, ta pa izhaja iz organizacijske strukture. S to močjo lahko manager svoje zaposlene pohvali oziroma nagradi ali pa jih ošteje in s tem pokaže kontrolo nad njihovim obnašanjem. Obstajajo tudi tri oblike pozicijske moči: legitimna moč, prisilna moč in moč nagrajevanja. S temi oblikami lahko manager prav tako vpliva na obnašanje svojih zaposlenih. Avtoriteta se najbolje pokaže z legitimno močjo, medtem ko prisilna moč daje managerju dovoljenje za kaznovanje, na primer zmanjšanje števila zaposlenih, očitki itd. Na drugi strani pa imamo moč nagrajevanja, na primer priznanje za uspešno delo, napredovanje, dvig plačilnega razreda in priznanja. Vse imenovane moči so del zunanjih virov. Na drugi strani imamo notranje vire, med katere spada osebnostna moč, ki se deli na dve področji: na ekspertno in referenčno moč. Celotna slika, ustvarjalnost in spremembe v organizaciji so značilne za osebnostno moč. Zaposleni svojega vodjo gledajo in spremljajo z vidika spoštovanja, kar je najbolj značilno za referenčno moč. Ekspertna moč pa se kaže pri spretnostih, ki jih ima vodja (Dimovski in drugi, 2014, str. 77-78).

Ena oseba je lahko in vodja in hkrati manager, vendar besedi nista sinonima. Samo vodenje mora biti nad vodstvenimi nalogami. Vodje in managerji upravljajo z vsemi viri, ki jih imajo, vendar samo vodenje zahteva še več kot to. Ljudje, ki delajo pod managerji, opisujejo te osebe kot navdihujoče, medtem ko morajo vodje navdihniti vse ljudi, s katerimi delajo in jim pri tem sledijo. Druga razlika med njima je ta, da vodje poudarjajo inovativnost. Na drugi strani pa si managerji prizadevajo navdihniti svojo ekipo za doseganje ciljev ob upoštevanju pravil podjetja, medtem pa se lahko vodja ukvarja s postavitvijo visokih ciljev. Delavec, ki ima inovativno idejo, bo verjetno pristopil do vodje, ta pa ga bo podprl pri dani zamisli. Managerji bodo ohranili svojo strukturo in je ne bodo spreminjali, saj verjetno imajo nad seboj glavne osebe, ki jim ne dopuščajo veliko svobode pri doseganju visokih ciljev. Vodje pri tem delujejo kot

neodvisne osebe, zato si tudi dopuščajo več zmešnjave, saj verjamejo, da se jim bo na koncu izplačalo (Ward, 2020).

V tabeli 1 so prikazane značilnosti in kvalitete, ki jih imata vodja in manager.

Tabela 1: Vodstvene in managerske kvalitete

VODJA	MANAGER
DUŠA	GLAVA - INTELEKT
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovativen	Analitičen
Hraber	Strukturirano razmišljanje
Poln domišljije	Nameren
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

Prirejeno po Dimovski & Penger (2008).

1.2 Značilnosti vodje

V preteklosti se je pogosto idealiziralo in se zgledovalo po uspešnih vodjeh, ki so v življenju veliko dosegli. Marsikoga je zanimalo, kako so takšni ljudje uspešni. Narejena so bila tudi razna merila, kako napovedati prihodnje vodenje. Stil vodje na področju osebnih lastnosti zajema umsko sposobnost, vrednote in zgled. Poleg naštetih je bil v preteklosti pogosto govor o telesnih in socialnih značilnostih (Dimovski in drugi, 2014, str. 79).

Dimovski in Penger (2008) menita, da je vse odvisno od situacije, v kateri se znajde nadrejeni, pa tudi od vrste podjetja. Osebnostne značilnosti vodje sta razdelila na šest področij: fizične lastnosti (aktivnost, energija), družbena podlaga (mobilnost), inteligenca in sposobnosti (sodbe, odločnost, znanje, tekoče govorjenje), osebnost (urnost, originalnost, osebna integriteta, etično obnašanje, samozavest), delovne značilnosti (stremljenje po dosežku, želja po odličnosti, odgovornost, usmerjenost k ciljem in nalogam), družbene značilnosti (sposobnost podpreti sodelovanje,

pripravljenost na sodelovanje, priljubljenost, družabnost, medčloveške spretnosti, diplomacija in taktika).

Različni avtorji so kasneje začeli ugotavljati, da sodobni vodja potrebuje veliko več kot celotno sliko in zagon, močan vpliv in zmožnost strateškega usmerjanja. Vodja mora biti sodoben in navdihujoč, pri tem pa mora pokazati tudi svoje slabosti. Razvila sta se dva pristopa, ki vplivata na lastnosti nadrejenih oziroma vodij. Prvi je avtokratski, ki mu pripada avtoriteta, poleg tega ima pozicijske moči, kot so legitimnost, prisilna moč in moč nagrajevanja. Drugi je demokratičen. Tak vodja ima osebnostne moči, kot so ekspertna in referenčna moč, pri tem pa zelo podpira sodelovanje. Lahko se zgodi, da je vodja avtokratski in hkrati demokratski (Dimovski in drugi, 2014, str. 80).

Zaposleni v podjetju največ prispevajo h uspešnosti, a le ob pravilnem vodenju. Nadrejeni mora nadzirati sredstva, finance, čas in material, mora pa razviti zdravo podobo sebe, da je lahko pravilni zgled svojim zaposlenim (Poslovni svet, 2014). V nadaljevanju so opisane najpomembnejše lastnosti, ki so odlika dobrega vodje (Fortuna, 2011).

Tabela 2 prikazuje šest lastnosti vodje.

Tabela 2: Lastnosti vodje

<p>Talent je ključni element, ko premišljujemo, katero smer bomo izbrali. Imeti moramo čisto sliko o svojih sposobnostih in jih na pravi način tudi uporabiti.</p>	<p>Potrpežljivost je najpomembnejša lastnost, da bi postali učinkovit vodja. Pri tem ne smemo hiteti, saj lahko pride do nenatančnosti in tako lahko povzročimo veliko napako. Potrebna je strpnost.</p>	<p>Cilji morajo biti razumljivi in točno določeni. Zaupanje v cilje in dobra ekipa zaposlenih pa vodijo do uspešnosti.</p>
<p>Samozavesten vodja oziroma človek mora biti v poslovnem in hkrati v zasebnem življenju. Mora zaupati sebi in v svojo nadarjenost. Razumljivo je, da prihaja do napak, vendar se z njimi ne smemo predolgo ukvarjati.</p>	<p>Neustrašenost mora biti prisotna ves čas, saj le tako pridemo do zmage. Na poti do uspeha ne moremo mimo trpljenja in strahu.</p>	<p>Močan karakter prikazuje garanje, potrpljenje in vztrajnost. Kadar nastopijo težave, ne smemo tarnati in se vdati. Čvrst značaj, verodostojnost in spoštovanje oblikujejo dobrega vodjo.</p>

Povzeto po Fortuna (2011).

Smiljan Mori (2021) je lahko zgled vsakemu, ki želi biti uspešen vodja. Je zelo iskan motivacijski govornik po vsej Evropi, ki pravi, da čast in slava prideta naknadno, ko vložiš ves svoj trud.

1.3 Načini vodenja

Pri doseganju ciljev vsako podjetje uporabi svoj način vodenja. Dimovski in Penger (2008) sta opredelila naslednje načine vodenja:

- vodenje z izjemami (vodje se ukvarjajo samo s pomembnimi nalogami, zato namenijo manj pozornosti drugim nalogam, hkrati pa jih prenesejo na svoje zaposlene),
- vodenje s pravili odločanja (vodja določi pravila, na podlagi tega pa se zaposleni odločijo, kaj bojo naredili),
- vodenje z motiviranjem (kadar podjetje organizira izobraževanja ali kaj podobnega, so zaposleni bolj motivirani za uspešno delo),
- vodenje s soudeležbo (zaposleni so prisotni pri vseh bistvenih odločitvah),
- vodenje z delegiranjem (zaposleni morajo spoštovati obveznosti, ki jim dodeli vodja).

1.4 Stili vodenja

Robert Maddux (1992) ima dolgoletne izkušnje pri vodenju. Je avtor več knjig in svetovalec na oddelku managementa v podjetju THinc. Opisal je tri stile vodenja. To so bili sam znam bolje, postavim cilje, vi pa jih izpolnite ter skupaj preglejmo opravljeno delo, postavimo realnejše cilje in primerno ovrednotimo uspeh.

Šele kasneje so bili stili vodenja konkretnije opredeljeni. To so avtoritativno, sodelujoče, delegativno, transakcijsko in transformacijsko vodenje (IMD, 2021).

Avtoritativno vodenje daje možnost vodji, da svoja pričakovanja prenaša neposredno na zaposlene. Pri vsakem vodenju so prednosti in slabosti. Neprimerno je, kadar je vodja pretirano strog, saj to lahko povzroči upor zaposlenih. Slabo je tudi, ko nihče ne podpre ustvarjalnosti in inovativnosti vodje. To se kaže tudi pri vse manjšem sodelovanju. Skupina ne deluje, kakor bi morala, pri tem pa se poveča stopnja fluktuacije zaposlenih. Na drugi strani so prednosti, ki prikazujejo, kako avtoritativno vodenje ustvarja dobre rezultate. Čas, ki se uporabi za odločanje in napake pri izvajanju načrtov, se lahko skrajša (IMD, 2021).

Sodelujoče vodenje izhaja iz demokratične teorije. Vsi zaposleni so vključeni v proces odločanja, zadnjo besedo pa ima vodja. Ko se zaposlene vključi v tak proces, se jim pokaže, kako pomembni so, postanejo pa tudi bolj motivirani. Največja prednost, ki se pojavi pri danem vodenju, je, da se ustvari močna ekipa. Povečajo se motivacija, zadovoljstvo in stopnja produktivnosti. Postopki, ki nastanejo pri odločanju, so dolgotrajni, kar je slabost sodelujočega vodenja. Verjetnost je tudi, da se vodje opravičijo zaposlenim. Lahko pride tudi do napak med komunikacijo. Kadar zaposleni

niso dovolj usposobljeni, lahko sprejemajo slabe odločitve, kar pa vodi v dodatni minus pri poslovanju (IMD, 2021).

Delegativni stil vodenja se usmerja na prenos iniciative na svoje zaposlene. Takšno vodenje je lahko uspešna strategija, če so zaposleni kompetentni, prevzamejo obveznosti in se rajši lotijo individualnega dela. Nesoglasja med zaposlenimi lahko razdrejo skupino. Največja prednost takšnega vodenja je, da se ustvari pozitivno delovno okolje. Zaposleni lahko sposobnost in izkušnje izkoristijo v največji meri, inovativne in ustvarjalne ideje pa so zelo cenjene. Slabost pri delegativnem vodenju so težave pri upoštevanju popravkov. Odgovornost prav tako ni ustrezno določena (IMD, 2021).

Transakcijsko vodenje se kaže kot neka transakcija med nadrejenim in njegovimi zaposleni. Gre za izmenjavo nagrad in kazni, ki so povezane z opravljenim delom. Vodja postavi točne cilje in zaposleni vedo, da bodo za uspešno opravljeno delo tudi ustrezno nagrajeni. Ta stil lahko imenujemo daj in vzemi. Največja prednost je, da transakcijsko vodenje zmanjšuje zmedo v celotni verigi. Povečata se motivacija in produktivnost, pri tem pa si zaposleni sami izberejo način nagrajevanja. Vodja ustvarja dosegljive cilje s časovno omejitvijo. Lahko se zmanjšata inovativnost in ustvarjalnost. Empatija prav tako ni cenjena (IMD, 2021).

Transformacijsko vodenje navdihuje zaposlene z vizijo, pri tem pa jih spodbuja in jim daje moč, da to tudi uresničijo. Največja prednost transformacijskega vodenja je, da daje visoko vrednost viziji podjetja. Odnos je postavljen na visoki vrednosti, pojavlja se tudi visoka morala zaposlenih. Ta stil zmanjša fluktuacijo zaposlenih. Motivacija in navdih se uporabljata za pridobitev podpore zaposlenih. Največja slabost se občasno lahko pojavi pri odstopanju od protokolov in predpisov. Vodja lahko svoje zaposlene tudi zavede. Potrebni je več povratnih informacij in tudi dodatna motivacija (IMD, 2021).

Za avtentično vodenje ne obstaja razvidna in sprejeta razlaga, vendar je strokovno osebje poudarilo, da avtentični vodja dobro pozna sebe in svojo vlogo tudi dobro predstavlja. Takšen stil vodenja se je pojavil že v grški filozofiji, ko je bil uporabljan idiom »poznati sebe«. Kasneje se je avtentičnost kar dobro razvijala. Leta 2019 so avtentičnost razglasili za zlati standard vodenja v najnovejših ustanovah. Vodja je moralen in etičen, pri tem pa zelo spodbuja svoje zaposlene in jim je hkrati tudi vzor. S tem zaposleni dobijo veliko zaupanja v svojega nadrejenega. Gre za opolnomočenje, kjer se vsi trudijo, da bi dosegli želene cilje. Komunikacija se pri tem zmanjša, saj vsi dobijo točno določena navodila, ki so jasna. Pri tem pa vodja aktivno sodeluje s svojimi zaposlenimi in jim karseda hitro podaja povratne informacije. Takšno vodenje je še posebej pomembno v digitalni dobi. Največja prednost avtentičnega vodenja je, da spodbudno vpliva na uspešnost, predanost, vdanost, dobro razpoloženje na delovnem mestu in iznajdljivost, pri tem pa znižuje stres. Kadar zaposleni dobijo idejo, jih mora

vodja pri uresničitvi le-te dodatno motivirati. Vodje ne smejo delovati po principu avtoritativnega vodenja in od svojih zaposlenih pričakovati konformizem, saj se vsaka oseba tako znajde v zmedeni situaciji, ali slediti svojim idejam ali pa opravljati tekoče naloge dneva. Nadrejeni je ta, ki mora nastalo situacijo rešiti in omogočiti, da se vsak posameznik počuti kot del podjetja. V Sloveniji prevladujeta avtentično in transformacijsko vodenje. Oba stila sta zelo dobra, saj sta vplivala na odlično uspešnost pri poslovanju. Bistvene lastnosti, ki opisujejo učinkovitega nadrejenega oziroma vodjo, so iskrenost, neustrašnost in pozitivnost (Kos, 2020).Eva Boštjančič pravi: »Kot vodja je tako pomembno biti tudi avtentičen, ranljiv človek, ki včasih dela napake tako kot vsi drugi. Tu nekateri vodje zaradi maske, ki jo nosijo kot vodje, izgubljajo na pristnosti. Mlada generacija take vodje zelo hitro prebere. Zato lahko zaupanje ustvarimo le s pristnim, avtentičnim vodenjem« (Štebljaj, 2019).

1.5 Motivacija

Vse, kar počnemo v življenju, ima smisel. Včasih tudi pozabimo, da nas določene stvari motivirajo. Dimovski in drugi (2014) razlagajo, da je motivacija sila, ki je lahko notranja ali zunanja. Da bi uresničili cilje podjetja, so zelo pomembne produktivnost, želja in odločnost pri delu. Managerjeva naloga je, da spodbudi vsakega zaposlenega. Pri tem mora uskladiti cilje posameznika s cilji podjetja. Dobro je, da vodja pozna svoje zaposlene in da razume njihove postopke. Vsaka oseba ima željo po nečem. Obnašanje je odvisno od naših potreb, le-te pa želimo zadovoljiti. S povratnimi informacijami izvemo, ali so bile potrebe zadovoljene. Prav tako je tudi v poslovnem svetu, saj s povratnimi informacijami izvemo, ali smo bili uspešni. Svojo uspešnost primerjamo s pridobljeno nagrado. Tako kot se motivacija deli na dva dela, se tudi nagrada deli na notranjo in zunanjo. Ko je oseba del nekega postopka, se zadovoljstvo pokaže kot notranja nagrada. Kadar pa manager ali vodja izkaže zaposleni osebi zunanjo nagrado, s tem misli na višji plačilni razred, napredovanje itd.

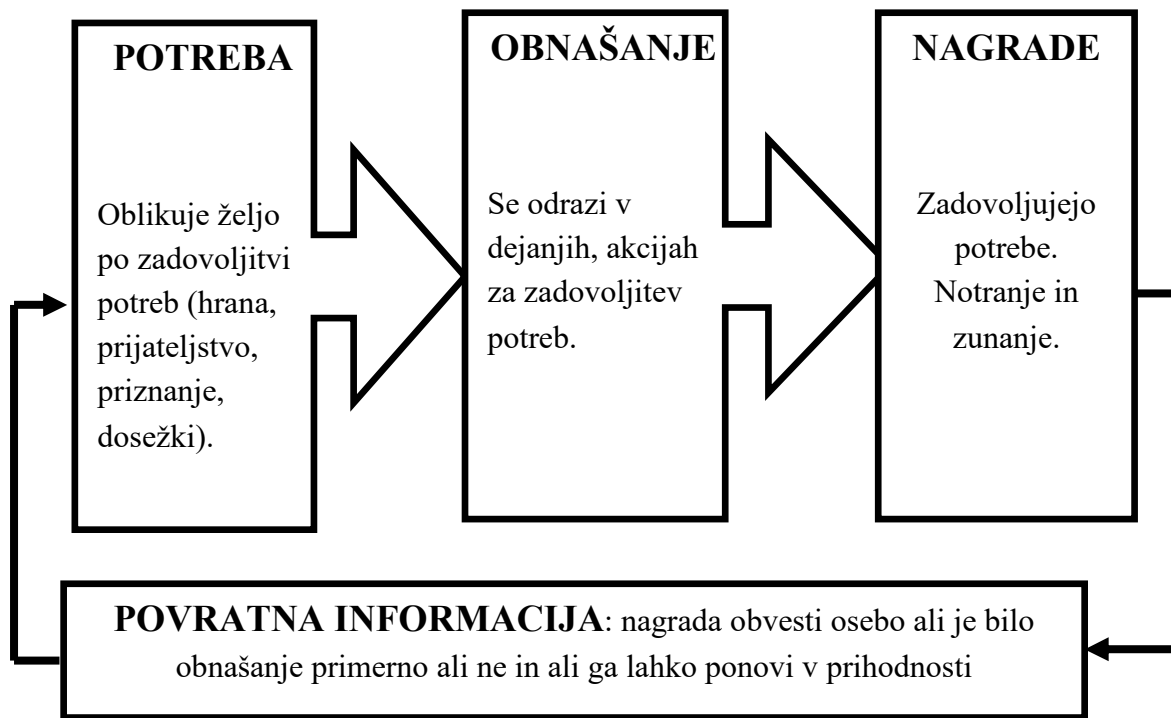
Dimovski in drugi (2014) iz prejšnjega odstavka motivacijo razdelijo na dva dela. Vsebinski del motivacije najbolj opredeljuje, kaj je tisto, kar ljudi motivira, pri tem pa v ospredje postavljajo potrebe vsake osebe. Drugi del je procesna motivacija. Ta opisuje, kako se ljudje pri svojih potrebah obnašajo, s tem pa se osredotočijo na temeljno vprašanje, kako motivirati ljudi.

Iz latinske besede *move* je izpeljana beseda *motiv*, iz nje pa izhaja motivacija, ki pomeni 'gibanje' oziroma 'vodilo'. Obstaja več vrst motivov. Prvi je primarni, ki človeku prinaša preživetje. Drugi je sekundarni in ni povezan s prvim motivom, vendar gre za zadovoljstvo posameznika. Tretji je podedovani; že sama beseda nam pove, da jo človek dobi takoj, ko se rodi. Četrty motiv pa je pridobljeni in ga dobimo skozi življenje. Vse to pa je odvisno od okolja, v katerem živimo. Poleg omenjenih motiv obstajajo še univerzalni, ki jih ima vsak človek, ter regionalni, ki jih najdemo samo na določenih

področjih. Najpomembnejši motiv v vsakdanjem življenju je preživetje, pomembne pa so tudi potrebe po osnovnih dobrinah, kot sta voda in hrana (Kos, 2021).

Slika 2 prikazuje model človeške motivacije, ki sta ga oblikovala Daft in Marcic (2011).

Slika 2: Preprost model motivacije



Prيرهjeno po Daft & Marcic (2001).

1.6 Vodenje učeče se organizacije

V današnjem času je znanje zelo cenjeno in predstavlja konkurenčno prednost. Vsako podjetje, ki se želi razvijati, mora v svoj sistem vpeljati tudi proces učenja. Gre za določene procese, sisteme in metode, ki gradijo učečo se organizacijo. Da bi uspela učeča se družba, morajo managerji uvesti nove koncepte v organizacijo. Nadzor nad informacijami, spretnost in razvoj kapitala pa so osnovni problem danih konceptov. Na podlagi tega morajo managerji biti uspešni na vseh področjih. To zahteva načrtovanje, organizacijo, nadzor poslovanja in večji pretok informacij. Hitre spremembe, sprotna izboljšava in zmožnost za spremembe so pomembni faktorji za učečo se organizacijo (Kalemina, 2009).

Pojem učeča se organizacija se je pojavil že v devetdesetih letih 20. stoletja. Senge je prvi opredelil učečo se organizacijo kot skupino ljudi, ki neprestano gradi svoje sposobnosti. Opredeli jo tudi kot prednost oziroma konkurenco. Do sedaj se je razvilo veliko vzorcev učeče se organizacije, vsi pa poudarjajo učenje in sposobnost posameznega človeka, ekipo in celotno organizacijo. Neprestano učenje, deljenje znanja, sistemsko razmišljanje, večja povezanost s svojimi zaposlenimi, zaznavanje njihovih idej, kultura, sestava, boljša komunikacija in učenje so osnovne lastnosti učeče se organizacije. Da bi se neka organizacija preoblikovala v učečo se podjetje, bi za tak proces potrebovala kar nekaj časa oziroma nekaj let. Vse se začne pri osnovah učeče se organizacije in pri managerju. Z avtentičnim vodenjem mora organizacija ustvariti optimistično organizacijsko identiteto. Organizacije, ki ne bodo sprejele dejstva, da se z vsakim dnevom dogajajo spremembe in da se je treba nanje hitro odzvati ter se jim tudi prilagoditi, ne bodo uspele oziroma preživele. Osnovno načelo učeče se organizacije je prenašati znanje iz okolja v podjetje. Podjetja v Sloveniji bi se morala seznaniti z vsemi elementi učeče se organizacije in z učinkom poslovne uspešnosti, s tem pa bi se širila nova oblika vodenje učeče se organizacije (Kalemina, 2009).

2 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU A KODA PLUS

2.1 Predstavitev podjetja

Začelo se je leta 2013, ko se je Siemens Avstrija odločil, da zapre celotno vizijo za ves Balkan. Del podjetja so predstavljali tehniki oziroma celotna branža podjetja A Koda plus. Torej svoj oddelek v podjetju Siemens Avstrija so predstavljali tehniki podjetja A Koda plus, ki so se odločili, da se ne bodo več ukvarjali z Balkanom, zato so zaprli celotno vizijo. Takrat so se dogovorili, da oddelek oziroma podjetje A Koda plus nadaljuje svoje posle. Tako zaposleni niso izgubili svoje službe, ampak so skupaj vodili vizijo in posel naprej. Edina stvar, ki se je zgodila, je ta, da se je A Koda plus odcepil od Siemens Avstrija, oblikovala pa se je zasebna firma z novim lastnikom in direktorjem, ki je zdaj Gregor Ban. Zaposleni so ostali večinoma isti.

Podjetje A Koda plus se ukvarja s tehničnim varovanjem objektov. Sistemi podjetja so javljanje požara, gašenje požara, odvod dima in toplote, javljanje nevarnih plinov, javljanje vloma, pristopna kontrola oseb in vozil, videonadzor, upravljanje ključev, obhodni sistemi, zunanja zaščita, varnostni nadzorni sistem in energetske management. Poslanstvo podjetja temelji na efektivnih in ekonomičnih rešitvah. Omogočajo najvišjo fazo varnosti v zvezi s svojimi potrebami in razpoložljivimi sredstvi. Zadovoljstvo kupcev in zaposlenih ter ustrezni odnosi do okolja pa so ključna vrednota podjetja (A Koda plus, 2021).

V začetku je bilo to zelo majhno podjetje, zaposlenih je bilo 15 ljudi. Morali so se boriti, vsem je bilo mar in vsi so morali razmišljati o celotnem procesu in o vseh situacijah. To je zaznati še dandanes, saj vsak, ki se je v podjetju na novo zaposlil, se je hitro prilagodil takšnemu delovanju oziroma načinu dela. Tudi zaposleni so povedali, da jim tako odgovarja in da jim je to všeč. Ugotovili so, da če z vsakim zaposlenim delujejo enakovredno in z njim ravnajo tako, da dobijo občutek, da so pomembni člani, so zaposleni zelo zadovoljni. Tudi to zadovoljstvo kaže na pripadnost. To je najpomembnejša lastnost, ki podjetje razlikuje od konkurence. Človeka je treba pripraviti za takšno organiziranost, zato je vsem tehnikom mar, da sisteme brezhibno zmontirajo in da vse skupaj pravilno deluje. Ne sme biti površnosti. Ko delo zaključijo, za sabo tudi pospravijo. Vsi se trudijo, da je končni izdelek popoln.

Podjetje A Koda plus, d.o.o, ima sedež v Ljubljani, na Celovški cesti 175. Poslovne enote ima tudi v Kranju in na Ptuju.

2.2 Finančni podatki podjetja

V tabeli 3 so prikazani celotni poslovni prihodki podjetja med letoma 2016 in 2020. V letu 2020 je podjetje A Koda plus imelo najvišje prihodke, in sicer 7.493.666 evrov.

Tabela 3: Celotni poslovni prihodki za obdobje 2016–2020

Kategorija	2016	2017	2018	2019	2020
Celotni prihodki	4.449.407	5.293.823	6.439.356	6.519.561	7.493.666

Prirejeno po Dun & Bradstreet, d.o.o. (brez datuma).

V tabeli 4 je naveden čisti poslovni izid oziroma dobiček obračunskega obdobja od 2016 do 2020.

Tabela 4: Dobiček

Kategorija	2016	2017	2018	2019	2020
Dobiček	437.310	507.191	646.756	872.018	961.998

Prirejeno po Dun & Bradstreet, d.o.o. (brez datuma).

Opaziti je, da je podjetje počasi rastlo in se razvijalo. To kaže tudi rezultat oziroma dobiček v letu 2020, ki znaša 961.998 evrov.

V tabeli 5 je prikazan kapital podjetja med letoma 2016 in 2020.

Tabela 5: Kapital

Kategorija	2016	2017	2018	2019	2020
Kapital	1.249.033	1.556.223	2.152.980	3.024.998	3.986.996

Prirejeno po Dun & Bradstreet, d.o.o. (brez datuma).

Kapital je v bilanci stanja ena najpomembnejših kategorij. Na to kategorijo vplivajo vsi poslovni dogodki. Ko odštejemo vse dolgove in obveznosti, ostane dejanski kapital.

V tabeli 6 so prikazana sredstva podjetja A Koda plus za obdobje od 2016 do 2020.

Tabela 6: Sredstva v podjetju

Kategorija	2016	2017	2018	2019	2020
Sredstva	2.119.143	3.272.303	3.608.335	4.090.841	5.344.549

Prirejeno po Dun & Bradstreet, d.o.o. (brez datuma).

Sredstva z drugo besedo imenujemo aktivne postavke. Poznamo dolgoročna in kratkoročna sredstva. Za dolgoročne pravimo, da so to stalna sredstva, za kratkoročne pa gibljiva sredstva. V letu 2020 je podjetje imelo največ ovrednotenih sredstev, in to za 5.344.549 evrov.

2.3 Sestava podjetja

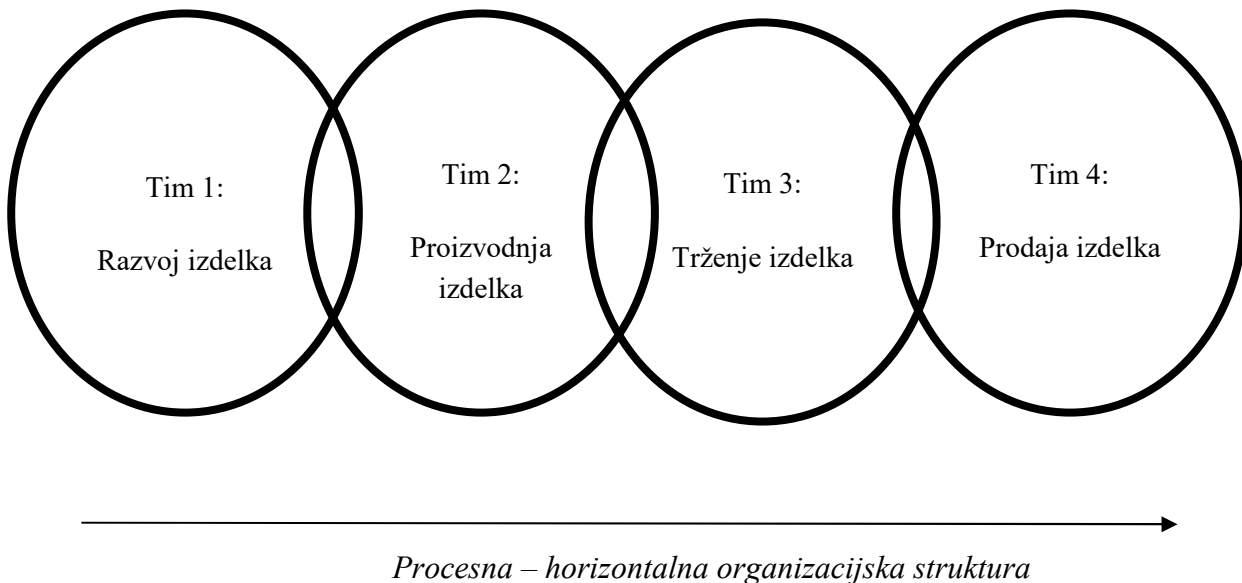
Vsako podjetje ima piramido z ravnmi managementa. V teoretičnem delu sem podrobneje opisala delitev in pomen. Ker sem sama bila prisotna v podjetju v času praktičnega usposabljanja, sem opazila, da ima podjetje A Koda plus sploščeno oziroma horizontalno organizacijsko kulturo. Direktor Gregor Ban mi je v intervjuju povedal, da se je za takšno strukturo odločil na podlagi dela in zaposlenih v svojem majhnem podjetju.

V podjetju je zaposlenih 42 ljudi, od teh je 25 tehnikov, ki so strokovnjaki za vse sisteme. Imajo tudi 2 projektanta in 8 ljudi, ki so vodje projektov. V zaledni pisarni so zaposlene 4 ženske. Dve upravljata finančni del, tretja se ukvarja z vhom oziroma fakturami in evidencami, četrta pa z nabavo in kadrovske. Podjetja pa ima tudi direktorja, skladiščnika in čistilko.

Direktor je glavni in po njegovih navodilih oziroma zahtevah zaposleni opravljajo delo. Drugi voditelj je vodja prodaje, potem vodja zaledne pisarne, vodja finančnega dela in

vodja servisa. Na sliki 3 je prikazana splošna organizacijska struktura, ki so jo oblikovali Dimovski in drugi (2014).

Slika 3: Timska organizacijska struktura



Vir: Dimovski in drugi (2014).

Nekatere osebe so končale srednjo šolo in imajo toliko let delovnih izkušenj, da so se sproti kvalificirale za delo, ki ga zdaj opravljajo. Univerzitetno izobrazbo ima 10 zaposlenih, srednješolsko, to so večinoma srednje tehnične in električne šole, pa 32 ljudi. Trije izmed njih imajo dokončano računalniško fakulteto, saj so v oddelku za IT zaposleni tudi informacijski tehniki. Zgolj osnovnošolske izobrazbe pa nima nihče.

2.4 Vodenje in poslovanje

Direktor je glavni, drugi mu sledijo. Pod njim so tudi drugi voditelji, ki delajo na različnih oddelkih: prodaja, zaledna pisarna, finančni del in servis.

Zaposlena oseba lahko odloča o vseh stvareh, kar je v njeni domeni oziroma pristojnosti. Vse drugo je povezano z nadrejenimi.

Poslovanje se začne tako, da podjetje dobi povpraševanje. Zaposleni pripravijo popis in ponudbo. Podjetje A Koda plus je lahko glavni izvajalec ali pa podizvajalec, odvisno od tega, kateri naročnik te naroči, ker je naročnikov lahko tudi več.

Podjetje se ukvarja s tehničnim varovanjem objektov. Faza procesa predstavlja sisteme; videonadzor, požarno javljanje, gašenje, kontrola pristopa – čitalniki stavb, da ne more vsak vstopiti, ampak da je potreben dostop oziroma kartica ali prstni odtis, sistem vloma (alarm, čitalnike, senzorje), če nekdo vlomi v objekt, da sistem lastniku takoj javi,

sistem ključarja itd. Projekt za vsak sistem morajo projektanti izrisati. To so tako imenovani pid projekti. Začetek je torej projektiranje. Nekdo mora priti na objekt in ga temeljito pregledati. V podjetju A Koda plus so zaposleni tudi omenjeni projektanti, kar pomeni, da se podjetje ukvarja tudi s projektiranjem. Lahko pa naročnik ali investitor sam naroči zunanega projektanta, nato se podjetje A Koda plus prijavi ali poda svojo ponudbo glede na popis. Torej obstajata dve varianti: lahko projektira podjetje A Koda plus ali pa zunanji projektant. V podjetju so zaposleni tudi strokovnjaki (trenutno je 25 tehnikov na področju požarnega javljanja, vloma, kontrole pristopa, gašenja, informacijski tehniki za celotno tehnologijo). Ti tehniki obvladajo svoje delo, sisteme znajo zvezati in povezati tako, da delujejo, da ne javljajo napake, da ni lažnih alarmov. Podjetje te tehnike redno pošilja na šolanje in razna strokovna izobraževanja. Tudi slovenska zakonodaja zahteva, da se tehniki ves čas izobražujejo. Dobijo varnostno kartico oziroma službeno izkaznico za varnostnega tehnika. To so redna šolanja, ki jih izvajajo zunanje ustanove.

Prvi fazi, tj. projektiranje, sledi druga faza, ko pride popis do podjetja A Koda plus, ko projektant točno določi, kaj bo zmontirano in kako bo sistem deloval. Na trgu obstajajo različni ponudniki sistemov. Njihov produkt je Siemensov in je zelo kakovosten, saj upošteva visoke standarde. Dandanes lahko najdemo tudi produkte, ki stanejo bistveno manj, a so tudi manj kakovostni, tudi lažnih naprav je vse več. Lahko se zgodi požar, a je sistem oziroma produkt tako slab, da požara ne javi. Sistemi morajo biti verodostojni, saj evropska zakonodaja določa standarde, po katerih se morajo podjetja voditi. V podjetju A Koda plus se vsi izdelki oziroma elementi prodajajo s certifikatom. Siemens spada med vodilna podjetja.

V tretji fazi prodajno osebje oziroma vodje projektov dobijo povpraševanje in naredijo popis. Glede na popis pripravijo ponudbo. Pogledajo objekt, na sestanek povabijo stranke, ocenijo, kako in kje in kakšno rešitev bodo ponudili glede na določen objekt, saj je vsak objekt drugačen. Vodje projektov se ukvarjajo s celotnim objektom, od popisa naprej je njihova zadolžitev, da najprej ponudijo ustrezno rešitev in ustrezno opremo. Nato naročniku pošljejo ponudbo, cene so določene na podlagi cenika. Cenik se redno spreminja glede na to, kako cene spreminjajo dobavitelji. To se zgodi enkrat na leto, zaradi epidemije covida-19 pa se je cena spremenila kar trikrat v enem letu, in sicer so se precej dvignile. Pred epidemijo pa so se na splošno dvigovale za tri odstotke. Dvignile so se tudi že za sedem ali pa dvanajst odstotkov. Ko naročnik potrdi naročilo in pošlje naročilnico za cel sistem, projektni vodja angažira vodjo zaledne pisarne, da naroči ustrezno opremo, nato naredi načrt za tehnike, plan dela (kdaj se bo delalo, koliko časa bo trajalo, koliko ur bo posameznik potreboval za delo, koliko ljudi potrebuje). Projektni vodja že vnaprej predvidi, kakšne so bojazni, saj je vsak objekt specifičen. Različni objekti, proizvodnje imajo vlažne prostore, hladilnice, delovni prostor, v katerem je 40 in več stopinj, smetišče na katerem lahko pride do najmanjšega vžiga, itd. Vse to morajo v podjetju zelo dobro predvideti. Projektni vodja pripravi

načrt, kako mora objekt izgledati. V naslednji fazi pa morajo tehniki načrt izvesti. Tehniki grejo na objekt, vmes se velikokrat zgodi, da se odkrije napaka, ki je nastala že v prvi fazi, zato se tehnik dodatno posvetuje z vodjo projekta. Na koncu podjetje A Koda plus naročniku izroči izdelek oziroma objekt tako, da sistem deluje. V zadnji fazi, ko je sistem narejen, se vedno opravi tehnični pregled. Opravijo ga zunanji pregledniki, ki so izobraženi kvalificirani ljudje. Ti tehnično pregledajo, ali sistem res deluje, na to pa izdajo potrdilo, ali je ustrezen ali ne. Do izdaje tega potrdila je pomembno, da je celotni proces izpeljan do konca, da je potrdilo pozitivno. To je t. i. prodajni del.

Potem ko je sistem postavljen in že deluje, je po slovenski zakonodaji obvezno, da se ga redno vzdržuje. Zato A Koda plus te objekte servisira in pregleduje. Velike stavbe in podjetja morajo imeti redno pregledane požarne sisteme. Če sistem ni redno pregledan, se lahko zgodi, da požara sploh ne javi. Tako podjetje sklepa pogodbe z naročniki, da je njihov prostor redno pregledan. Če kakšen element ne deluje, se ga redno menja in popravi. Sistem mora ves čas brezhibno delovati, če se zgodi kaj nemogočega. Če pa določenega rezervnega dela ni več mogoče dobiti, potem podjetje išče nove rešitve.

Zaradi pritiska strank tudi vodje pritiskajo na zaposlene. Vodje spodbujajo zaposlene, da razmišljajo o ciljih za eno leto vnaprej, ne pa le za mesec ali dva vnaprej.

Podjetje ima konkurenco, vendar ta obstaja že dalj časa, ni pa na trg prišlo nobeno novo podjetje, saj je nanj zelo težko priti. Manjša podjetja niso konkurenca, saj se ukvarjajo z manjšimi objekti kakor podjetje A Koda plus. V podjetju se z zasebnimi hišami načeloma ne ukvarjajo. Privatne hiše podjetje načeloma ne delajo.

2.5 Komunikacija

Kanali, po katerih komunicirajo zaposleni v podjetju, so poslovna e-pošta in telefoni. Tudi z naročniki komunicirajo na ta način, zato so vsa naročila v pisni obliki in se pisno tudi vodijo. S tem dobijo evidenco in pregled nad projektnim nalogom, servisom in podobno. Ker so majhno podjetje, se o določenih zadevah lahko dogovorijo tudi ustno, pomembne stvari za podjetje pa se naredijo v pisni obliki, na primer naročanje, pošiljanje robe iz skladišča, fakturiranje, obračuni itd. Nadzor in spremljanje nad doseganjem ciljev opravlja eden od vodij prodaje, saj ima dobro predstavo o tem, kakšno je stanje in koliko konstantnega prometa morajo imeti, da ne pride do neželenih situacij. Pomembna je rast in podjetje A Koda plus z vsakim letom počasi raste. Raste tudi zaradi dobrega produkta, dobrih zaposlenih ljudi in zadovoljnih strank. Stranke vedo, da bodo za produkt plačale nekoliko več, ampak bodo dobile izdelek, s katerim ne bodo imele veliko težav. Pomembna je tudi odzivnost zaposlenih, kar je v podjetju na visoki ravni. Podjetje ima tudi servisni oddelek, v katerem en vodja servisa, ima pa tudi pomočnika. Onadva poskrbita za odpravljanje nezaželenih situacij, o katerih poročajo naročniki, s katerimi ima podjetje sklenjene vzdrževalne pogodbe. Naročniki ju pokličejo ali jima pošljejo e-sporočilo o napaki in kaj potrebujejo za odpravo le-te.

Tehniki pridejo k naročniku v najkrajšem možnem času in odpravijo težavo. Stranke so s tako hitro odzivnostjo zelo zadovoljne.

Če pride do kakršne koli neželene situacije, je podjetju najpomembneje, da sistem javi napako. Do zdaj je z njihove strani vse delovalo.

Prostori v podjetju so urejeni tako, da imajo vsi zaposleni hiter dostop drug do drugega, zato je njihova komunikacija še boljša, saj iz prve roke dobijo odgovor na zastavljeno vprašanje oziroma nastali problem.

Enkrat mesečno podjetje skliče tudi kolegije. Takrat se zaposleni pogovorijo o tekočih temah. Z načinom komunikacije, ki prevladuje v podjetju, ima vsak zaposleni občutek, da je pomemben. Zavedajo se, da drug brez drugega ne morejo.

2.6 Motivacija in ozračje

Rezultati, ki jih podjetje dosega vsako leto, so odvisni tudi od zaposlenih ljudi. Skupaj z direktorjem in vodji rastejo in uspešno poslujejo. Direktor in vodja znata dobro motivirati svoje zaposlene. Poleg plače, ki jo redno dobivajo in je tudi visoka, je pomemben tudi delovni čas. Zaposleni so dobro motivirani z odnosom, nagrajeni so z uspešnim delom, imajo pa tudi stimulacije. Zaposlena oseba dobi tudi pohvalo za dobro opravljeno delo, torej poznajo tudi besedno nagrado. Vsak december zaposleni prejmejo božičnico. Teambuildingi so pomembni prav za vsakega posameznika, zato v podjetju redno pripravljajo takšno vrsto motivacije. Tako se zaposleni med seboj še bolj povežejo in skupaj gradijo dolgoročne odnose. Tako se izboljša tudi komunikacija, oddelki se še bolj povežejo. Podjetje vlagajo tudi v strokovna izobraževanja, zato zaposleni gradijo svojo strokovnost. V podjetju torej prevladuje kombinacija materialnih in nematerialnih nagrad.

Ozračje v podjetju je pozitivno in vzdušje je odlično. To sem tudi sama opazila, saj sem v podjetju opravila 180 ur praktičnega usposabljanja. Moram omeniti, da sem na delo prihaja z nasmehom in tako tudi odhajala z dela. V podjetju seveda prihaja tudi do trenj in nestrinjanj, kar razrešijo s pogovorom in diskusijami. Zaposleni mora vedno prikazati, zakaj misli drugače, in to tudi argumentirati. Vsi zaposleni so precej odprti in spoštujejo vsako mnenje.

Zaposleni v podjetju napredujejo po plačilnih razredih, tisti, ki opravljajo bolj pri specifična dela in tehniki, pa napredujejo v obliki izobraževanj. Z napredovanjem se viša tudi njihova vrednost, saj tako postajajo še bolj strokovni.

2.7 Delovni dan vodje

Intervju sem opravila s Petro Peterka, ki je vodja zaledne pisarne. To pomeni, da vodi celotni proces, da v podjetju vse deluje. To pomeni nadzor nad procesom, da so postopki pravilno in pravočasno zaključeni in oddani, določena poročanja (na primer davek se poroča vsakega 20. v mesecu), komunikacija z računovodstvom, prodajniki, vsemi zaposlenimi, in to je treba stalno voditi.

Delovni dan se začne ob 7.uri. Delo poteka večino časa v pisarni. Na poslovni e-naslov dobiva sporočila z določenimi vprašanji, zadolžitvami, situacijami, ki jih je treba rešiti. Večino časa se čez dan ukvarja s postopki, da se čim prej rešijo, da funkcionirajo. V zasebnem podjetju je vedno veliko dela in nikoli ena oseba ni zaposlena samo za določeno delo, ampak opravlja več stvari. Zato je to delo opredeljeno širše.

Vsako jutro imajo vsi zaposleni sestanek ob kavi. Takrat se vodja s tehniki dogovori, na kateri objekt morajo iti. Tehniki tudi opozorijo, kakšen problem so imeli prejšnji dan in kje bo problem naslednji dan. Vsak dan sproti se dogovarjajo glede plana dela. Sestanek traja približno do pol osmih zjutraj. Nato tehniki odidejo v skladišče in vzamejo vnaprej naročeno opremo, ki jo bodo montirali tisti dan. Ta povezanost in komunikacija je vsem všeč.

Delovni dan se zaključi ob 15.uri.

Pomembna stvar, ki se je Petra Peterka naučila v tem podjetju, je konstanten pregled nad tem, kar dela. Vedeti mora, koliko ima stroškov, prometa, koliko je fakturirala za določen mesec, koliko stroškov je v ozadju, koliko denarja je zunaj oziroma tekočega denarja, ki so ji ga dolžni, koliko je terjatev in tako dalje. Najpomembnejši je denarni tok (angl. cash flow), ki predstavlja neto stanje denarja, ki se vnaša v podjetje in iz njega v določenem trenutku. Denar mora neprestano krožiti. Podjetje je uspešno so tudi zato, ker ima zelo dobro vodstvo na tem področju.

2.8 Situacija z epidemijo covid-19

Podjetje je imelo med epidemijo covid-19 veliko bolniških odsotnosti. Določeni sistemi se niso mogli narediti ob predpisanem času, tudi stranke so zapirale svoja podjetja. V podjetju so odprli tudi covidno službo, to pomeni, da so določili nekoga, daje nadzoroval ves potek. Uporabljali so ustrezno zaščito in se redno testirali. Poslovanja pa je potekalo normalno, samo predpisani čas končne izdelave sistemov se je zamaknil. V večini se je spreminjal samo plan dela. Tehniki so bili na terenu. Zaposleni v pisarnah so delali izmenično, nekateri so delali v pisarni, drugi pa od doma. Ko je prišlo do vnosa okužbe, so sklicali krizni sestanek in naredili bazo razporeda, kdo bo dežural in nadzoroval. Z nastalim položajem so se dobave spremenile, saj se na opremo čaka dalj časa. Na primer: če so v normalnih pogojih dobili opremo v enem tednu, jo zdaj lahko

dobijo šele čez en mesec. Zvišale so se tudi cene za določeno opremo. Dobavitelji ves čas spreminjajo cene, čemu se mora podjetje prilagajati in ves čas spreminjati cenik. Na splošno pa delo poteka nemoteno in podjetje dosega cilje.

Med epidemijo covida-19 so na udaru podjetja, ki se morajo na nastali položaj hitro odzvati. Zmanjšati morajo negativne vplive na poslovanje. V Sloveniji je epidemija covida-19 najbolj prizadela področje gospodarstva, turizma in trgovine. Zgodilo se je tudi to, da so morala določena podjetja in organizacije odpustiti določeno število zaposlenih. Celoten položaj pa je vodil v t. i. novo gospodarsko krizo (Dnevnik, d.d., 2020).

2.9 Predlogi za izboljšavo

Analizirala sem podjetje A Koda plus,d.o.o. Pri analizi oziroma v intervjuju in času, ki sem ga preživela v podjetju, sem ugotovila, da je podjetje zelo dobro vodeno in organizirano. Všeč mi je njihova horizontalna struktura, saj so si zaposleni tako enakovredni. Na vrhu je direktor, drugi zaposleni mu sledijo, pri tem pa jim direktor daje moč, da povejo svoje mnenje, predloge in inovativne ideje. Ker so majhno podjetje, so si tudi svoje oddelke uredili tako, da zaposleni lahko prehajajo med njimi oziroma da so vsa vrata oddelkov odprta. To je še posebej pomembno pri komunikaciji, saj zaposleni med seboj sodelujejo, zato je hitrost reševanja problemov še boljša. Vse, kar zaposleni potrebuje, da bi rešil nastali problem, dobi iz prve roke, pogovor pa lahko opravi ena na ena.

Vsak oddelek ima svoje delo, ki ga uspešno opravlja. Rast podjetja je vsako leto hitrejša, zato se o podjetju širi dober glas. Podjetje želi ljudem dobro zavarovati njihove objekte, povratne informacije strank pa dokazujejo, da podjetju to tudi uspeva. Izdelki podjetja so kakovostni, zato imajo tudi višje standarde. Poleg zadovoljnih strank ima podjetje tudi zadovoljne zaposlene. Veliko poudarka daje motivaciji zaposlenih. Poleg dobre motivacije ima podjetje tudi dobro komunikacijo in ozračje. Nagrade so v zunanji in notranji obliki oziroma gre za denarne in nedenarne dejavnike. Pozitivno ozračje zelo dobro vpliva na odnose in na poslovanje. To je podjetje, ki ga lahko opišem z besedno zvezo »mala družina«. Sprva je bilo to majhno podjetje, ki se je borilo za doseganje ciljev in rast. Pripadnost zaposlenih do dela in odnosov sem opazila tudi sama. Toliko pozitivne energije nisem zasledila še nikjer. Ko sem bila prisotna v podjetju, smo velikokrat skupaj tudi zajtrkovali. Ta druženja, na primer kava ob jutranjih sestankih, zajtrki, kolegiji, teambuildingi, izobraževanja, presenečenja ob rojstnih dnevih itd., so lahko za vzgled vsakemu podjetju, ki se močno trudi za svoje zaposlene in jim pokaže, da je vsak posameznik pomemben član podjetja. Tudi sama bi si želela delati v takem podjetju, saj so mi poleg plačila za opravljeno delo zelo pomembni odnosi.

Kar sem opazila v podjetju, je to, da nimajo študentov, ampak imajo vsi zaposleni redne pogodbe. Na praktično usposabljanje načeloma vzamejo večinoma tehnike, saj je največ

dela na terenu, vendar pri tem mislim, da bi lahko vzeli tudi kakšnega pomočnika s statusom študenta. Tako bi lahko posamezniki spoznali uspešno vodenje oziroma celotno poslovanje malega podjetja in si tako nabirali izkušnje.

SKLEP

Ena izmed štirih glavnih funkcij managementa je vodenje. To funkcijo sem si izbrala in jo podrobneje proučila na konkretnem primeru podjetja A Koda plus, d.o.o. To podjetje sem si izbrala zato, ker sem tam opravlja praktično usposabljanje ter tako podrobno spoznala vodenje in poslovanje podjetja.

Na začetku zaključne strokovne naloge sem predstavila teoretični vidik, da bi bolje spoznala pomen vodenja in managementa. S prva sem predstavila osnove vseh elementov managementa, nato pa sem se osredotočila na vodenje. Predstavila sem razliko med vodjo in managerjem, značilnosti vodje ter načine in stile vodenja, dodala pa sem še motivacijo in vodenje učee se organizacije. Ugotovila sem, da je vodja steber podjetja. Z drugimi besedami bi lahko rekla, da mora biti uspešen vodja za vzgled vsaki zaposleni osebi. Zaposlenim mora predstavljati avtoriteto, po kateri se vsi zgledujejo in jo poslušajo. Zaposleni morajo vodji slediti. Druga stvar je plan dela in nadzor nad financami. Vodja mora biti tudi človeški in vsakega zaposlenega pravilno vrednotiti. Pri tem ga mora tudi ustrezno motivirati. Motivirano osebje pa je še dodaten ključ do uspeha oziroma uspešnega poslovanja skupaj z direktorjem in vodjo. Direktor in vodja morata dobro poznati poslovni svet, poslovanje, način delovanja podjetja in podobno. Le tako bo podjetje lahko bolje izpeljalo opravilo oziroma procese ob različnih spremembah na trgu. Poleg tega je treba omeniti tudi komunikacijo, ki je zelo pomembni dejavnik v podjetjih in organizacijah na vseh področjih. Vsakodnevna komunikacija z zaposlenimi, naročniki, dobavitelji in drugimi zunanjimi člani je zelo pomembna v dani panogi, saj mora potekati brez zapletov.

Teoretičnemu delu naloge sledi empirični del. V tem delu sem se osredotočila na vodenje, poslovanje, strukturo, komunikacijo in motivacijo v podjetju ter spoznala, kako je podjetje delovalo med epidemijo covid-19. Ugotovila sem, da ima podjetje sploščeno oziroma horizontalno organizacijsko strukturo: na vrhu je direktor, pod njim pa so vodje oddelkov in zaposleni. Direktor je pozitivna oseba z veliko idejami, ki jih prenaša na svoje zaposlene, da razmišljajo tako kot on. Vodstvo in zaposleni se zavedajo, da ne morejo drug brez drugega. Vodstvo se pri tem mogoče še bolj zaveda, kako pomembna sta sodelovanje in medsebojna pomoč. Sprejema vsako mnenje, a pri tem želi, da ga zaposleni dobro argumentira. Vsak mesec skliče kolegij, na katerem ima vsak zaposleni možnost, da predstavi svoje ideje. Pripadnost zaposlenih drug drugemu in odnos do dela je tisto, kar izbrano podjetje loči od konkurence. V podjetju sta zelo dobra motivacija in ozračje. Vsakodnevno prihajanje v službo in borbenost vsakega

posameznika sta podjetju omogočila vzpostaviti močne medsebojne odnose in preoblikovati se v majhno družino.

Tudi sama sem kot študentka na praksi delala v podjetju, nato pa sem v njem opravila še intervju z vodjo zaledne pisarne. Na lastne oči sem se prepričala, kako potekata vodenje in poslovanje, kar sem si želela še bolje spoznati. Menim, da je opravljati naloge vodje težko delo, po drugi strani pa je tudi poučno. Med epidemijo covida-19 je še pomembnejše postalo vodenje, saj se je v izrednih razmerah pokazalo, kako voditi podjetje, ko se na trgu oziroma v svetu pojavi neželena situacija. Čez noč so se pojavili novi izzivi, zato je podjetje moralo sklicati krizni sestanek in se soočiti z nastalim položajem. Menim, da se je podjetje odzvalo zelo uspešno, saj epidemija ni bistveno vplivala na poslovanje podjetja.

Brent Gleeson (2017) je povedal, da se vodenje v 21. stoletju spreminja in da se bo še naprej spreminjalo. Pravi, da bo vodenje v prihodnosti potekalo preko mrež na vseh oddelkih oziroma področjih podjetja, pri tem pa bo nastopil decentraliziran nadzor. Še bolj bosta postali pomembni piramidna struktura in raven managementa. Večja bosta odgovornost in samostojnost odločanja.

LITERATURA IN VIRI

1. A Koda Plus, d.o.o. (2021). *Spletna stran podjetja*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://www.akoda.si/>
2. Daft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding management*. San Diego: Harcourt College Publishers.
3. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management*. South - Western: Cengage Learning.
4. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dnevnik, d.d. (2020, 20. marec). *Koronavirus v poslovnem svetu: kakšne posledice prinaša in kako zmanjšati tveganje?* Pridobljeno 5. septembra 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042925223>
8. Dun & Bradstreet, d.o.o. (brez datuma). *A Koda Plus, d.o.o., finančni podatki*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www-gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=340465&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>

9. Fortuna, M. (2011, 8. junij). *Kakšne so lastnosti dobrega vodje?* Pridobljeno 1. septembra 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaksne-so-lastnosti-dobrega-vodje>
10. Gleeson, B. (2017, 27. marec). *The Future Of Leadership And Management In The 21st-Century Organization*. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/27/the-future-of-leadership-and-management-in-the-21st-century-organization/?sh=23e5b495218f>
11. IMD —International Institute for Management Development. (2021, maj). *The 5 leadership styles you can use*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://www.imd.org/imd-reflections/reflection-page/leadership-styles/>
12. Kalemina, D. (2009, 2. oktober). *Izzivi managementu*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz http://sapiensis.si/uploads/sapient/public/_custom/IM_2009_02_09.pdf
13. Kos, B. (2021). *Motivacija*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://coach.blazkos.com/motivacija/>
14. Kos, D. (2020, 26. februar). *Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
15. Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
16. Ladha, S. (2013, 6. januar). *Lessons in leadership from Nelson Mandela*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://openviewpartners.com/blog/nelson-mandela-leadership-quotes/#.YS0cAN9vGUK>
17. Maddux, R. (1992). *Oblikovanje teama*. Maribor: GZP Mariborski tisk.
18. Morgan, J. (2020, 6. januar). *What is leadership, and who is a leader?* Pridobljeno 1. septembra 2021 iz <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>
19. Mori, S. (2021, 29. maj). *Smiljan Mori svetuje, kako postati najboljši vodja*. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz <http://www.zivljenjenadotik.si/smiljan-mor>
20. Mousavi, A., Ostvar, R., Naimi, E. & Karimi. (2017). *A Comparative Analysis of the Current Performance of University Deputies and Main Functions of Management*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <http://www.jgpt.co.in/index.php/jgpt>
21. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Tekavčič, Ivanko, Š., M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
22. Poslovni svet.(2014, 22. februar). *10 lastnosti dobrega vodje*. Pridobljeno 26. avgusta 2021 iz <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>
23. Rozman, R. &Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

24. Štebljaj, K. K. (2019, 6. marec). *Zaupanje ustvarimo le s pristnim, avtentičnim vodenjem*. Pridobljeno 24. avgusta 2021 iz <https://psihologijadela.com/2019/03/06/zaupanje-ustvarimo-le-s-pristnim-aventicnim-vodenjem-intervju-z-dr-evo-bostjancic/>
25. Ward, S. (2020, 17. september). *What is Leadership?* Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z vodjo

1. Pozdravljeni. Prosim vas, da se na kratko predstavite in opišete svoj delovni dan.

Sem Petra Peterka, vodja zaledne pisarne. Vodim celoten proces v podjetju, da so vse stvari pravilno in pravočasno zaključene. Čez dan vodim tudi komunikacijo z zaposlenimi, računovodstvom, vodjami oddelkov in tako dalje. Dan se začne ob 7. uri in konča ob 15. uri. Delo poteka večinoma v pisarni in na svoj poslovni e-naslov dobivam sporočila z vprašanji, zadolžitvami, situacijami, ki jih je treba rešiti.

2. Kdo je direktor, kako poteka poslovanje in odločanje?

Direktor podjetja A Koda plus, d.o.o., je Gregor Ban. Ukvarjamo se s tehničnim varovanjem objektov. Imamo različne sisteme, kakovostne izdelke z visokimi standardi. Podjetje se od konkurence razlikuje po pripadnosti. Začetek poslovanja poteka tako, da podjetje dobi povpraševanje, nato pa se naredita popis in ponudba. Direktor je glavni in vsi zaposleni mu sledijo. Vsaka zaposlena oseba ima možnost, da pove svoje predloge in jih konkretno argumentira.

3. Kako je podjetje sestavljeno in kakšno strukturo ima?

Pri nas prevladuje horizontalna organizacijska struktura oziroma, z drugimi besedami, imamo sploščeno strukturo. Na samem vrhu je direktor, sledijo vodje prodaje, zaledna pisarna, finančni del in servis. Skupaj je to 42 ljudi. Od tega je 25 tehnikov, ki so strokovnjaki za vse sisteme. Imamo tudi 2 projektanta in 8 ljudi, ki so vodje projektov. V zaledni pisarni pa smo 4 ženske. Poleg direktorja imamo še skladiščnika in čistilko.

4. Kakšna je komunikacija, motivacija in klima?

Kanali, po katerih komuniciramo, so poslovni e-naslovi in telefoni. Prav tako je tudi z naročniki. Ker smo majhno podjetje, se nekatere stvari lahko opravijo tudi ustno. Pri poslovanju s strankami pa je pomembna odzivnost, pri tem smo zelo dobri. Klima v podjetju je pozitivna in vzdušje je odlično. Kar se tiče motivacije, pa imamo denarne in nedenarne nagrade. Zavedamo se, da je motivacija pomemben faktor pri poslovanju oziroma pri zaposlenih. Nagrajeni so z odnosom, stimulacijami, božičnicami, teambuildingi in strokovnimi izobraževanji.

5. Kako ste se spopadli z epidemijo covid-19?

Podjetje je imelo veliko bolniških odsotnosti. Ves čas smo z zaposlenimi komunicirali po telefonu in si sporočali znake okužbe, da smo lahko nekako predvidevali, kdo se bo okužil naslednji. V večini se je spreminjal samo plan dela. Ko je prišlo do vnosa okužbe, smo sklicali krizni sestanek in naredili bazo razporeda, kdo bo dežural in nadzoroval. Z nastalim položajem so se dobave spremenile, saj smo na opremo čakali dalj časa.