

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU EUDACE

Ljubljana, maj 2022

URŠKA DOLENC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Dolenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja v podjetju Eudace, 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

UVOD	1
1 FUNKCIJA VODENJA	1
1.1 Značilnosti vodje	5
1.2 Načini vodenja	7
1.3 Motivacija	7
1.4 Vodenje učeče se organizacije.....	9
1.5 Vodenje v start-upu	10
2 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU EUDACE	11
2.1 Predstavitev podjetja	11
2.1.1 Storitve podjetja Eudace d.o.o.	12
2.1.2 Predstavitev poteka prijave na razpis	14
2.2 Vodenje in poslovanje.....	15
2.3 Odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi	16
2.4 Motivacija zaposlenih	17
2.5 Vključevanje zaposlenih v odločitve podjetja	18
2.6 Komunikacija	19
2.7 Predlogi za izboljšanje.....	19
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pet korakov Demingovega cikla.....	5
Tabela 2: Načini vodenja	7

SEZNAM SLIK

Slika 1: Proces managementa v organizaciji	2
Slika 2: Prikaz razlike med pravim vodjo in navadnim direktorjem.....	7
Slika 3: Preprost model motivacije.....	8

Slika 4: Logo podjetja Eudace d.o.o.	12
---	----

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorjem in vodjo oddelka za razpise	1
---	---

SEZNAM KRATIC

EU – Evropska unija

UVOD

Živimo v času, ko si vedno več ljudi, predvsem na področju podjetništva, prizadeva biti uspešnih, pomembnih, spoštovanih, želijo si ustvariti določen status v družbi in imeti čim večji vpliv. Pot do takšnih uspehov pa je tlakovana z ogromno izzivi, ki so lahko tudi izjemno neprijetni, a kot je dejal Mandela: »Kdor najde vzrok, za katerega se je vredno boriti, postane strasten in strast podžge ogenj vztrajnosti, katera te pripelje do cilja.« Pri tem je najpomembnejše, da nikoli ne obupaš (Freiberg, 2018). Vsi vemo, da je bil Nelson Mandela eden izmed najuspešnejših voditeljev vseh časov. Imel je zelo močan vpliv tako na našo zgodovino kot na našo prihodnost, saj je bil inspiracija in vzor mnogim po celem svetu. Veliko njegovih rekov se spominjamo še danes, kar pomeni, da je za seboj pustil velik pečat.

Velikokrat se sprašujem, če se dober vodja rodiš, ali lahko z leti izkušenj in vztrajnostjo te vrline pridobiš oziroma se jih naučiš. Menim, da je to precej odvisno od spleta okoliščin in različnih dejavnikov, ki na to vplivajo, vendar je odvisno tudi od posameznika, ali je sposoben izkoristiti svoje potencialne na pravem mestu in ob pravem trenutku. Dober vodja mora imeti poleg širokega nabora znanj tudi osebnostne lastnosti, ki so primerne za vodjo.

V zaključni strokovni nalogi sem analizirala funkcijo vodenja razpisov v podjetju Eudace d.o.o. V podjetju opravljam študentsko delo skoraj eno leto in v tem času sem se naučila že ogromno stvari. Precej dobro sem spoznala podjetje in način dela v njem, vendar bi želela boljše spoznati proces vodenja, zato sem se odločila, da bi rada prav to podjetje vključila v svojo zaključno nalogo.

Namen zaključne strokovne naloge je, da predstavim funkcijo vodenja na izbranem primeru podjetja Eudace d.o.o. Podrobneje bom preučila način vodenja v podjetju in tako boljše razumela celoten proces delovanja. Menim, da bo to pripomoglo k mojemu nadaljnjemu delu v podjetju, obenem pa želim tudi svoje teoretično znanje povezati v praksi in to primerjati.

Zaključno nalogo bom razdelila na dva dela, in sicer na teoretični del in empirični del. V teoretičnem delu bom na podlagi različnih virov predstavila funkcijo vodenja in ostale splošne stvari, ki so del funkcije vodenja. V empiričnem delu pa bom predstavila funkcijo vodenja razpisov v podjetju Eudace d.o.o., z vodjo bom izvedla tudi intervju. V zaključku bom podala tudi svoje mnenje in predlagala izboljšave v podjetju.

Cilj zaključne naloge je podrobneje analizirati funkcijo vodenja v izbranem podjetju in teorijo primerjati s prakso. Podrobneje želim ugotoviti, kako vodenje poteka, kakšne naloge ima vodja, kako sprejema odločitve, kako se spopada z morebitnimi težavami itd.

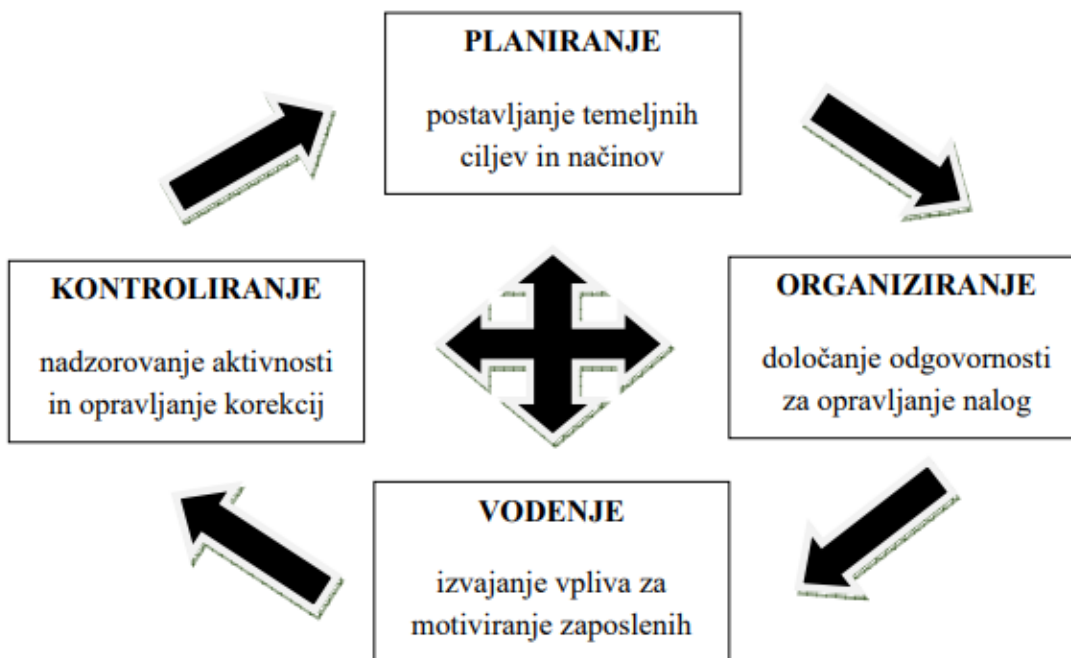
1 FUNKCIJA VODENJA

Management in njegov pomen obstajata že zelo dolgo časa. Beseda namreč izvira iz 16. stoletja iz latinske besede *Manus*, ki pomeni roka in moč, ter italijanske besede *Maneggiare*

oziroma francoske besede *Managerier*, ki pa pomenita upravljanje lastnine oziroma poslov. Beseda management je skozi zgodovino dobivala vedno večji pomen in se vedno bolj uveljavljala v praksi, predvsem v podjetjih (Dimovski in drugi, 2014).

Management so Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) opredelili kot funkcijo, ki skozi procese, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, dosega cilje organizacije na uspešen oziroma učinkovit način. Pri tem sta se razvili dve dejstvi. Prvo pravi, da je proces managementa sestavljen iz štirih temeljnih funkcij, torej planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Drugo dejstvo pa navaja, da je pri managementu najpomembnejše to, da se zadani cilji dosežejo na uspešen in učinkovit način. V praksi je to malo drugače, saj lahko managerji uporabljajo različne tehnike, znanja in osebne sposobnosti, da dosežejo določene cilje v posameznih organizacijah. Na sliki 1 je prikaz procesa managementa v organizaciji.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Vsaka organizacija je oblikovana tako, da doseže določene cilje, ki si jih zastavi skozi delovni proces. Raven doseganja teh ciljev pa je pogojena z uspešnostjo delovanja organizacije, medtem ko je kakovost odvisna od uspešnosti managerjev pri upravljanju organizacije. Tako kot drugje se tudi v organizacijah pojavljajo težave in ena izmed temeljnih nalog managementa je, da le-te tudi rešuje. Pomembno je, da se v procesu prepozna težave in njihove vzroke, se jih analizira, specificira in nato izbere prave alternative za dane rešitve, ki se jih nadzoruje in opazuje dosežke (Možina in drugi, 2002).

Management se deli na različne hierarhično razdeljene ravni – vrhnji, srednji in nižji management. Ravni so največkrat prikazane kot piramida, kjer je proti vrhu hierarhično

najvišje pozicioniran direktor, ki prevzema odgovornost celotne organizacije, oblikuje strategijo, zastavlja cilje, opredeli vizijo, oblikuje organizacijsko kulturo, prepozna priložnosti in nevarnosti ter sprejema strateške odločitve. Pod njim je srednji management, kjer so pozicionirani vodje določenih enot oziroma oddelkov. Odgovorni so za uresničevanje strategij, ki jih določi vrhni management. Na dnu je nižji management, ki ga sestavlja večina managerjev. Ti so odgovorni za kratkoročne oziroma dnevne dejavnosti in poslovodijo z ostalimi zaposlenimi, ki ne pripadajo managementu (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila funkcijo vodenja, ki je glavna tema moje zaključne naloge. Pojem »vodenje« sestavljajo oziroma predstavljajo trije ključni dejavniki: ljudje oziroma zaposleni, vpliv in cilji. Kralj (2005) ga je opisal kot vodenje ljudi, pri čemer je pomembno ustrezno usmerjanje, motiviranje in vplivanje na le-te, da pravilno izpolnijo naloge in tako dosežejo zadane cilje organizacije. Vodenje je torej sposobnost človeka oziroma managerja, da vpliva na druge tako, da v skupnem sodelovanju dosegajo skupne cilje in od vodenja je tudi odvisno, ali bodo ti cilji, ki so si jih v organizaciji zadali, realizirani. Vodja vpliva na zaposlene s komuniciranjem in motiviranjem, kar vpliva na to, kako bodo zaposleni uspešni pri opravljanju nalog in posledično doseganju zadanih ciljev. Vodje imajo velik vpliv na atmosfero v podjetju, kako se zaposleni počutijo, kakšna je energija med njimi, na njihove vrednote do dela oziroma podjetja, motivacijo in delovne učinke.

V današnjih časih je konkurenca zelo velika, kar posledično pomeni, da je prisotno tudi rivalstvo med organizacijami, zato je izjemno pomembno, kako se managerji in vodje spopadajo s tem. Na tako velikem trgu je težko imeti in voditi uspešne organizacije, zato izstopajo le tiste, katerih managerjem je z novimi pristopi k učinkovitemu vodenju organizacij uspelo prebiti tradicionalne okvire poslovodenja. Organizacije s sodobno strategijo, ki zagotavlja uspeh poslovanja v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju, so bolj konkurenčne na trgu, zmagujejo v boju za stranke, dobiček, sredstva, kapital in delovna mesta (Dimovski & Penger, 2008).

Jone (2022) pravi, da so dnevi tradicionalnega vodenja, v katerem managerji oziroma vodje dajejo navodila in ukaze ter pričakujejo, da bodo podrejeni slepo sledili, minili. Sodobni vodje imajo drugačen, »nežnejši« in učinkovitejši pristop, svojim zaposlenim ne le ukažejo, kaj naj naredijo, temveč jim znajo prisluhni, z njimi sodelujejo in spodbujajo rast med člani svoje ekipe. Managerji lahko izbirajo med različnimi stili vodenja, lahko uporabijo tudi kombinacijo stilov vodenja, saj je njihovo vodstvo odvisno od tega, kaj ljudje oziroma njihovi zaposleni potrebujejo. Jone (2022) meni, da bi moral biti sodobni vodja dinamičen in prilagodljiv, saj le tako lahko rastejo njegove vodstvene sposobnosti in s tem njegova ekipa.

Učinkovito vodenje se prične z oblikovanjem vizije in ciljev višjega managementa. Vizija in cilji temeljijo na izkoriščanju tržnih priložnosti za ustvarjanje dobička, ta se nato nadaljuje

z oblikovanjem strategije, ki omogoča, da podjetje doseže konkurenčno prednost, kar pa vodi do končnega cilja oziroma uspeha organizacije. Pri vsem tem ne smemo pozabiti na vključevanje vseh vrednot in prepričanj, sprejetih odločitev ter načrtov vsakega posameznika v podjetju, ki vodijo do učinkovitega procesa poslovanja podjetja (Dimovski & Penger, 2008).

Oakland (1999) izpostavlja pet aktivnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje višjega managementa. Pravi, da morajo imeti managerji začrtane cilje in jasno vizijo, skozi katero izražajo vrednote o tem, kakšna naj bi bila organizacija, kakšen je njen namen in kaj želi doseči. Vodje morajo torej opredeliti bistvo poslovanja, za katerega mora višji management (managerji) razviti program uresničitve, ki ga morajo uskladiti s svojimi zaposlenimi, če želijo postati zmagovalni tim. Opredelitev prepričanj oziroma namena organizacije lahko podamo na različne načine. Namen lahko zajema potrebe, ki jih organizacija zadovoljuje, ali prednosti, ki jih zagotavlja. Poslanstvo lahko opredeljuje tudi ciljne skupine, odnose s svojimi strankami, položaj, ki ga ima organizacija na trgu, ali glavno konkurenčno prednost, zaradi katere se organizacija razlikuje od ostalih, kar je bistvenega pomena. Vrhnji management mora poleg jasne vizije in ciljev razviti tudi izhajajoče poslovne strategije in določiti strateški položaj organizacije na trgu. Temu sledi oblikovanje načrtov za uresničevanje teh strategij, pri katerih je zaželeno, da sodelujejo tudi zaposleni, saj bodo tako vsi čutili večjo zavezanost do načrtov. Naslednji zelo pomemben korak k učinkovitemu vodenju je, da določimo in tudi dosežemo kritične dejavnike uspeha, saj le tako lahko uresničimo tudi poslanstvo organizacije. Pri tem so vključene še aktivnosti osrednjega procesa poslovanja, ki jih je potrebno zelo dobro opraviti, da lahko sploh dosežemo kritične dejavnike uspeha. Pri določanju poslanstva, ciljev, strategij itd. se lahko zgodi, da je potrebna celovita prenova organizacijske strukture, saj člani organizacije delujejo popolno le, kadar je organizacija učinkovita. V tem primeru je potrebno ponovno določiti tudi odgovornosti managementa, saj mora biti vrhnji management sposoben spodbujati učinkovito sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Govorimo o procesu pooblaščenja oziroma opolnomočenja, kar pomeni, da morajo vsi člani organizacije sodelovati z vrhnjim managementom. Pri tem je ključnega pomena komunikacija, ki mora biti dobro razvita v vseh smereh; navzgor, navzdol in počez. Ne smemo pozabiti na komunikacijo navzven, kar predstavlja komunikacijo z dobavitelji in kupci (Dimovski & Penger, 2008).

Uspešno vodenje se odraža skozi t. i. spiralo nikoli končanih izboljšav oziroma Demingov cikel – splošno znan tudi kot cikel PDCA ali OPDCA. V tabeli 1 je naštetih pet korakov Demingovega cikla, ki je sestavljen iz logičnega zaporedja štirih oziroma petih ponavljajočih se korakov za nenehno izboljševanje organizacije: opazuj, načrtuj, naredi, preveri in deluj oziroma popravi morebitne napake (Tang, 2016).

Tabela 1: Pet korakov Demingovega cikla

Opazuj	V prvem koraku je opazovanje zelo pomembno, da »ulovimo trenutno stanje« v organizaciji in ga znamo oceniti, saj nam predstavlja izhodišče za nadaljnje usmeritve.
Načrtuj	V tej fazi določimo cilje in procese, ki so potrebni za doseganje željenih rezultatov. Poleg tega moramo oblikovati teorije, opredeliti meritve uspeha in samo izvedbo načrta.
Naredi	V fazi »DO« je poudarek na izvajanju načrta, izvedbi procesa in na koncu izdelavi izdelka ali storitve.
Preveri	Ko smo načrt izvedli, je najpomembnejše, da preučimo dejanske rezultate, ki so izmerjeni in zbrani v 3. fazi (fazi »DO«), in jih primerjamo s pričakovanimi rezultati, torej našimi zadanimi cilji načrta. V tej fazi iščemo morebitne razlike in odstopanja, poleg tega pa iščemo tudi ustreznost in popolnost načrta, da omogočimo izvedbo naslednjega koraka.
Deluj	Zadnja faza ni nujno potrebna, odvisno od tega, kaj smo ugotovili v predhodni fazi. Če preverjanje pokaže, da je načrt, ki je bil implementiran v fazi »DO«, izboljšava izhodiščnega stanja, potem to postane osnova, kako naj organizacija deluje v prihodnje. V primeru, da preverjanje pokaže, da načrt ni bil izboljššan, ostane izhodiščni načrt v veljavi do nadaljnjega.

Prirjeno po Dimovski & Penger (2008); Tang (2016).

V obeh primerih – če je faza »preveri« pokazala izboljšave ali poslabšanje – se je nekaj spremenilo in to pomeni, da se je potrebno nekaj novega naučiti. Ker je to cikel nikoli končanih izboljšav, se po zadnji fazi zopet vrnemo na prvo in tako s časom dosežemo nenehno izboljševanje kakovosti v organizaciji. Vsakič, ko obnavljamo cikel, se nekaj novega naučimo in to znanje prenašamo v nove cikle, kar pomeni, da se organizacija nenehno izboljšuje (Tang, 2016).

1.1 Značilnosti vodje

Dober vodja mora imeti lastnosti, s katerimi daje svojim zaposlenim zgled in zaupanje, ni dovolj imeti le dobro vizijo, avtoriteto in sposobnost strateškega mišljenja. Dober oziroma sodobni vodja mora biti razumevajoč in navdihujoč, svoje zaposlene mora znati motivirati, imeti sposobnost razkritja svoje drugačnosti od ostalih in kar je najpomembnejše, sposoben mora biti pokazati tudi svoje slabosti (Dimovski in drugi, 2014).

V preteklosti so se mnogi spraševali, kako so nekateri ljudje oziroma vodje tako uspešni, katere so tiste lastnosti, ki jih mora imeti nekdo, da je lahko uspešen in dober vodja. Naredili so tudi merila, ki bi pokazala na to, kdo je dober vodja na podlagi določenih osebnostnih lastnosti in potez. Menili so tudi, da se dober vodja že rodi, vendar se je vse to s časoma in na podlagi raziskav izkazalo za neresnično, saj je vodenje odvisno predvsem od različnih situacij in od organizacije, v kateri deluje, bolj kot pa od osebnostnih značilnosti oziroma

lastnosti, ki se jih lahko oseba s časom tudi nauči. Dimovski in Penger (2008) navajata, da je eden izmed načinov za pristopanje k proučevanju značilnosti vodje ta, da se ugotovi avtokratičnost oziroma demokratičnost vodje. Avtokratski vodja stremi k svoji avtoriteti, kar pomeni, da ima določene moči, glede na svojo pozicijo. To so legitimna moč, prisilna moč in moč nagrajevanja. Demokratiški vodja pa ima predvsem osebnostno moč, kar predstavlja ekspertno in referenčno moč, s katero vpliva na zaposlene in poleg tega močno podpira medsebojno sodelovanje. Vodja je lahko torej avtokratičen, demokratičen ali kombinacija obeh.

Kot že omenjeno, je veliko ljudi mišljenja, da se večina dobrih vodij že rodi, vendar temu ni povsem tako. Naredili so namreč raziskavo z moškimi in ženskimi dvojčki in ugotovili, da je le ena tretjina variance v vodstvenih lastnostih povezana z dednostjo. Res pa je, da so nekatere lastnosti, kot so karizma, ponižnost, smisel za humor itd., prirojene in so pri vodenju pomembne, vendar Eastwood (2019) kljub temu meni, da se je veliko ključnih vodstvenih lastnosti s časoma mogoče naučiti oziroma jih izboljšati. Eastwood (2019) navaja pet ključnih lastnosti učinkovitih in sodobnih vodij, ki navdihujejo druge, da določijo smer za prihodnji uspeh:

- Zavedajo se, kdo so in dajejo prednost osebnemu razvoju. Dobri oziroma učinkoviti vodje se osredotočajo na razvoj svoje čustvene inteligence. Vodje, ki si prizadevajo izboljšati to kakovost, so bolj prilagodljivi, razumevajoči, odporni in znajo sprejemati informacije drugih. Med drugim so dobri poslušalci in odprti za nove spremembe.
- Osredotočajo se na razvoj drugih. Ta kakovost vodenja temelji na načelih teorije situacijskega vodenja, kar pomeni, da se učinkoviti vodja prilagaja temu, ali je posameznik oziroma skupina pripravljena in sposobna za določeno dejanje ali nalogo.
- Spodbujajo strateško razmišljanje, inovativnost in delovanje. Kot vodja moraš vedno gledati naprej in uvideti, v katero smer se razvija organizacija. Vodje morajo pri sprejemanju strateških odločitev upoštevati notranje organizacijske dejavnike, kot so načrti izdelkov ali storitev, potrebe zaposlenih in zunanji dejavniki (vladni predpisi in tehnologija).
- So etično in civilno naravnani. Uspešni vodje morajo upoštevati etične posledice svojih odločitev, tako za svoje stranke kot za svojo organizacijo.
- Vadijo učinkovito medkulturno komunikacijo. Zelo je pomembno, da je vodja sposoben jasno komunicirati tako s posamezniki kot tudi s poslovnimi enotami, celotnimi podjetji, z deležniki zunanjih organizacij itd. Izjemnega pomena je dejstvo, da so seznanjeni z različnimi komunikacijskimi kulturami, jih znajo sprejeti in spoštovati.

Na sliki 2 je prikaz razlike med vodjo, ki svoje zaposlene vzpodbuja in jim pomaga doseči cilje, ter direktorjem, ki svojim zaposlenim daje le ukaze.

Slika 2: Prikaz razlike med pravim vodjo in navadnim direktorjem



Prerejeno po Tweak Biz (2017).

1.2 Načini vodenja

Glavni cilj neke organizacije je, da je predvsem ekonomska, kar pomeni, da s pomočjo ljudi oziroma zaposlenih pod dobrim vodstvom doseže zadane oz. pričakovane rezultate in je uspešna. Kot že omenjeno, je vodenje oziroma način vodenja določene organizacije pri tem ključnega pomena. Proces vodenja vključuje nek red, kontrolirano vedenje in usmerjanje ljudi oziroma zaposlenih v ekonomske cilje. Vendar daje takšno ozko mišljenje malo prostora za izkoristek vseh posameznikovih zmožnosti in kreativnega razmišljanja, zato so se razvili različni pristopi vodenja, ki temeljijo predvsem na usmerjanju in podpori zaposlenih. Ker obstaja veliko različnih področij, kjer delujejo organizacije, poznamo tudi različne načine vodenja, ki so naštet v tabeli 2 (Dimovski in drugi, 2014).

Tabela 2: Načini vodenja

Načini vodenja	Opis
Vodenje z izjemami	Vodje se po navadi ukvarjajo le s posebnimi primeri oziroma nalogami, ostalo prenesejo na svoje zaposlene.
Vodenje s pravili odločanja	Zaposleni imajo za določeno delovno mesto določeno izobrazbo, zato se morajo delavci na vsaki ravni znati sami odločati, kaj bodo storili. Vodja mora pri tem delavcu dati povod in določiti jasna pravila.
Vodenje z motiviranjem	Če omogočimo svojim zaposlenim možnost izobraževanja, razvijanja in aktivnejšega dela, bodo delavci tudi bolj uspešni in bodo posledično boljše opravljali svoje delo.
Vodenje s soudeležbo	Pomembno je vključevati zaposlene pri vseh odločitvah, ker jih bodo tako lažje uresničevali, saj so jih pomagali postaviti oziroma določiti.
Vodenje z delegiranjem	Jasno je, da imajo vodje drugačne naloge in odgovornosti kot zaposleni, zato je pomembno, da se spoštuje obveznosti, ki jih ti dodelijo zaposlenim.

se nadaljuje

Tabela 2: Načini vodenja (nad.)

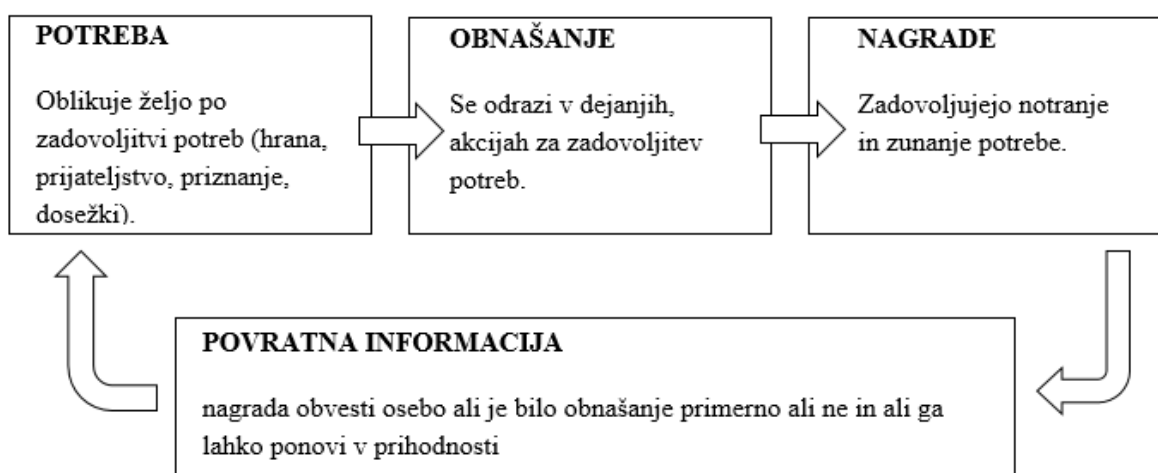
Načini vodenja	Opis
Vodenje s cilji	Gre za vodenje, kjer določimo cilje in vse zaposlene usmerjamo k doseganju le-teh.

Prirrejeno po Dimovski & Penger (2008).

1.3 Motivacija

Pri uresničevanju ciljev podjetja so zelo pomembne produktivnost, želja in odločnost pri delu. Veliko vlogo ima tudi motivacija pri delu, saj je eden izmed ključnih elementov, ki jih organizacija potrebuje za uspešno delovanje. Dimovski in drugi (2014) opisujejo motivacijo kot silo, ki v posamezniku sproži željo po doseganju višjih ciljev in jim pomaga vztrajati na poti do uresničitve le-teh. Managerjeva naloga pri tem je, da zna spodbujati vsakega zaposlenega pri njegovem delu in obenem uskladiti njegove cilje s cilji organizacije. Pomembno je, da vsak manager pozna svoje zaposlene in tako lahko razume njihove potrebe oziroma posameznikove cilje. Vemo, da ima čisto vsaka oseba željo po nečem, tako v vsakdanjem življenju, v okviru osebnih ciljev, kot tudi v poslovnem svetu v obliki delovne uspešnosti. Te želje oziroma potrebe želimo uresničiti, kar izvemo preko povratnih informacij in svojo uspešnost primerjamo z nagrado, ki smo jo prejeli. Nagrada se deli na notranjo in zunanjo, pri čemer se notranja nagrada pokaže kot zadovoljstvo osebe, ki je del nekega postopka ali dejanja, zunanja nagrada pa je, ko vodja na primer ponudi svojemu zaposlenemu višjo plačo, napredovanje, boljši naziv itd. Na sliki 3 je prikazan preprost model motivacije.

Slika 3: Preprost model motivacije



Prirrejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 98).

Motivacija zaposlenih je ključnega pomena za uspešno organizacijo, saj je temelj iz katerega lahko izhaja tako napredek kot propad podjetja. Motivacijo zaposlenih lahko opredelimo kot

odnos zaposlenih do svojega dela. Želja in energija sta tisto, zaradi česar je vsak posameznik motiviran in se nenehno zanima za nove izzive, na ta način je predan svojemu delu in prav to ga žene oziroma motivira za doseganje ciljev na delovnem mestu. Dutta (2021) je med drugim izpostavila nekaj najpomembnejših dejavnikov delovne motivacije, in sicer je izredno pomembna nagrada na koncu doseženega cilja, ki ni le v obliki vrednosti, ampak ima vezan tudi dejavnik dobrega počutja. Pomembno je, da imajo zaposleni vodje, ki jih cenijo, spoštujejo in jih obravnavajo enakovredno v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, ne glede na položaj. Poklicno napredovanje je še ena pomembna oblika motivacije pri delu, saj so zaposleni zelo motivirani za delo, če to pomeni karierno rast in posledično višji položaj. Poleg zgoraj naštetih dejavnikov pa ne smemo pozabiti na verjetno najpomembnejšega – srečo, saj posameznikova motivacija bazira na temu, da si ustvari življenje, ki mu prinaša veselje, srečo in zadovoljstvo.

1.4 Vodenje učeče se organizacije

Učeča se organizacija je organizacija, kjer zaposleni konstantno izboljšujejo svoje sposobnosti in znanja za doseganje rezultatov, ki si jih prizadevajo doseči. Organizacija jim omogoča prosto razmišljanje oziroma razmišljanje izven okvirjev (angl. outside of the box) in možnost skupnega učenja. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opredeljujejo učečo se organizacijo kot potencial za uspeh, ki ga je mogoče doseči le, če imajo zaposleni pravo miselno naravnost, so se pripravljene učiti in so usmerjeni v akcijo, saj učenje zahteva ravno to. Glavni cilji učeče se organizacije so doseganje boljših poslovnih rezultatov, večanje ugleda v javnosti, postati bolj privlačna za vlagatelje oziroma stranke. Eden izmed pozitivnih učinkov delovanja je tudi večja motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, kar je v organizacijah ključnega pomena za uspeh. Pri uvajanju učeče se organizacije je najpomembnejše, da se začne z vodstvom, saj na ta način pokažejo ostalim zaposlenim, da so se tudi sami pripravljene učiti.

Naloga vodij v učečih se organizacijah je, da pomagajo zaposlenim videti sistem kot celoto, jih spodbujajo pri tiskem delu, opazovanju in ustvarjanju sprememb, vključno z njimi. V nadaljevanju so našteje tri pomembne vloge vodij v učečih se organizacijah, ki jih izpostavljajo Dimovski in drugi (2014):

- Ustvarjanje skupne vizije, saj je le-ta prihodnost organizacije.
- Oblikovanje strukture. Struktura mora biti oblikovana tako, da vključuje vse oblike, ki podpirajo učečo se organizacijo.
- Uslužno vodenje, pri čemer vodje svoje delo usmerjajo v izpolnitev ciljev organizacije in k uresničitvi potreb svojih zaposlenih. Na ta način pokažejo, da cenijo delo drugih in ob tem vzpodbujajo njihovo ustvarjalnost.

Razlogov za uvajanje učeče se organizacije je torej veliko, saj povečuje učinkovitost, produktivnost, dobiček, zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih, omogoča razvijanje tako vodij kot zaposlenih na vseh ravneh, ustvarja kulturo raziskovanja, sposobnosti prilaganja,

izmenjave znanja itd. Prava organizacijska struktura omogoča zaposlenim, da razmišljajo kritično in preprečuje to, da bi se ekipa zataknila v razmišljanju »tako se je delalo že leta in leta,« in da namesto tega ustvari potrebno zmogljivost in prilagodljivost za spremembe (Blackwood, 2014).

Blackwood (2014) med drugim tudi meni, da bi morale postati stalno organizacijsko učenje obvezni del vsake organizacije. Učna kultura namreč podpira skupnost »učencev« kot celovito organizacijo, kjer se vsi poučujejo, se vsi učijo in si vsi delijo znanje med seboj. Tista podjetja, ki sprejemajo te vrednote, bodo lahko pridobila in ohranila veliko konkurenčno prednost pred tistimi podjetji, ki jih ne.

1.5 Vodenje v start-upu

Nihče noče voditi start-upa, ki bo po par letih prenehal delovati. Vsak podjetnik si želi razviti podjetje, ki lahko uspeva v dobrih časih in zna preživeti slabe. Za takšen uspeh pa ni dovolj le sreča, temveč je potrebna preizkušena strategija, ki podjetjem pomaga preživeti. Najpogostejši vzroki za propad zagonskih podjetij so težave z denarnim tokom in potrebe trga, katerim se podjetja ne znajo prilagoditi. Power (2019) meni, da ima vsak start-up moč spremeniti svojo usodo. Skoraj v vsakem primeru lahko vodje obdržijo svojo »ladjo« na površju, če so primerno pripravljeni in predvidljivi, ne glede na to, ali to pomeni uničenje slabega projekta, preden se sploh izvrši, ali sprejetje nove prodajne strategije. V najbolj znani ameriški oddaji »Shark Tank« vlagatelji imenovani morski psi (angl. Sharks) vlagajo denar v podjetja, v katerih vidijo potencial in jim na ta način skušajo pomagati. Vedo, da ima večina podjetij težave v začetnih fazah, vendar iščejo tista podjetja, ki rešujejo probleme, ne pa izdelkov oziroma storitev, ki potrebujejo trg. Ključno je, da dajo podjetja, ki so v zagonu, prednost potrebam trga, preden ponudijo rešitev.

Vsak, ki ustanovi svoje podjetje in pristane na položaju vodilnega, misli, da je vodja, vendar je realnost precej drugačna. Uspešna start-up podjetja so na vseh ravneh odvisna od vodstva in sposobnosti le-tega, da organizirajo realne ter dolgoročne cilje. To se na prvi pogled sliši preprosto, vendar ni vsak pripravljen biti v vlogi direktorja in voditi podjetje, ne glede na to, kako dobro znanje ima za opravljanje določenih storitev ali izdelovanje določenih produktov. Vodstvo namreč zahteva določeno miselnost, veščine in pristope, ki niso tako povezani s samo naravo dejavnosti (Isaacs, 2020).

Celotna ideja vodenja ni nujno omejena na tista podjetja, ki imajo zaposlene, ampak mora biti vodja vodja od samega začetka, tudi če vse dela sam. Tyler (2021) poudarja, kako pomembno je vodstvo od začetka, tudi če je vodja edini, ki deluje v podjetju, saj je to samo po sebi oblika vodenja. V podjetju, kjer je zelo malo zaposlenih ali je zaposlen le en in deluje kot samostojni podjetnik, mora biti vodja sposoben »nositi različne klobuke ob različnih časih«. To pomeni, da mora prijeti za čisto vsa dela, ki so potrebna, da je delo opravljeno in da podjetje sledi svoji viziji in cilju. Ob tem se mora zavedati svojih šibkih točk in se znati spopadati z njim, da prepreči, da bi ta področja vplivala na poslovanje.

Vodenje v malih oziroma start-up podjetjih je precej težje, saj zahteva določeno sposobnost in zagnanost, da bi se uveljavila na trgu in postala uspešna. Zato je zelo pomembno, da je vodja strasten, samozavesten in pozitiven, saj s temi lastnostmi vzbudi zaupanje med zaposlenimi in omogoča, da se lahko krepi celotna ekipa. Veliki vodje so navdušeni nad tem, kar počnejo, to strast pa si prizadevajo deliti z vsemi okoli sebe, saj sta strast in entuziazem nalezljiva. Ekipa želi slediti svojemu vodji običajno zato, ker pokaže osebno integriteto in se ne izogiba nepriljubljenim a pomembnim odločitvam sploh na samem začetku, temveč se z njimi sooči. Zelo je pomembno, da ostane na realnih tleh in je skromen, ne dovoli, da bi zaradi svojega položaja avtoritete čutil, da je boljši od vseh drugih. V večini start-up podjetij želijo vodje zaposliti čim več mladega kadra, da je ekipa bolj dinamična, vendar pozabijo na dejstvo, da je izkušen kader še kako pomemben. Starejši delavci imajo veliko za ponuditi in so lahko odlični mentorji mlajšim članom ekipe, ki morda niso izkusili še vseh težav, s katerimi so se že soočali oni (Isaacs, 2020).

2 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU EUDACE

V drugem delu zaključne naloge sem analizirala vodenje na primeru podjetja Eudace d.o.o. S pomočjo intervjujev, ki sem jih izvedla z direktorjem podjetja in vodjo oddelka za razpise, sem dobila vpogled v dejanski potek vodenja celotnega podjetja in vodenje izbranega oddelka. Zanimalo me je, kakšne so naloge vodij in kaj pravzaprav počnejo, kakšni so odnosi med vodjo in zaposlenimi, kako motivirajo zaposlene, kaj od njih pričakujejo, kakšna je komunikacija v podjetju in ne nazadnje, kako sami sebe vidijo kot vodje.

S pomočjo literature, ki sem jo povzela v prvem delu naloge, sem oblikovala raziskovalna vprašanja ter pridobila odgovore iz dveh različnih ravni. Z direktorjem ter z vodjo oddelka za razpise sem naredila intervju, kjer sem na eni strani dobila vpogled v potek vodenja celotnega podjetja ter na drugi strani vpogled v potek vodenja posameznega oddelka. S pomočjo izvedenega intervjuja sem naredila interni pregled vodenja v podjetju ter na podlagi lastnega opazovanja nato podala svoje mnenje in predlagala rešitve za nadaljnje poslovanje podjetja.

2.1 Predstavitev podjetja

V letu 2008 je bila najavljena perspektiva Evropske unije (v nadaljevanju EU) za črpanje sredstev iz Evropskih skladov in porodila se je ideja o skupni sinergiji o pridobivanju in črpanju sredstev kot pomoč lokalnim skupnostim pri pripravi razpisov ter prijav. Tako se je leta 2009 ustanovilo podjetje Eudace d.o.o. V tistem času občine niso razpolagale z znanjem in kompetencami za prijavo na tovrstne ukrepe, zato je bila vloga podjetja pomoč lokalnim skupnostim, da so v takratnem času uspele s sredstvi EU razvijati lokalno infrastrukturo in lokalni skupnosti omogočiti razvoj okolja ter zadržati krajane v domačem okolju. Obenem je bila kot dobra podporna vloga, ki so jo takrat izvajali in se izvaja še danes, uvajanje

standardizacije sistemov vodenja iz skupine ISO standardov, ki pa se je v današnjem času razširila tudi na vsa ostala področja standardizacije (Eudace d.o.o., 2022a).

Izziv podjetja je najti rešitev na različnih področjih, ki predstavljajo kompleksne izzive in jih je potrebno celostno obravnavati – na primerih delovanja zasebnih gospodarskih družb, oseb javnega prava, razvoja podjetniških pobud itd. Podjetje združuje strokovna znanja svojih zaposlenih z njihovimi dolgoletnimi izkušnjami na področju vodenja in upravljanja družb, vzpostavitve sistemov vodenja, področja kadrov, na pravnem področju, pri svetovanju ter podpori pri razvoju podjetij (Eudace d.o.o., 2022a).

Podjetje deluje predvsem na slovenskem trgu, nudi pa storitve uvajanja standardov kakovosti na področju okolja, proizvodnje, informacijske varnosti in industrije. Pri tem druga podjetja pripravljajo in usposablajo, da dosežejo ustrezno raven organiziranosti ter pridobijo ustrezna znanja, ki omogočajo pridobitev certifikatov kakovosti, kot so FSC, ISO 9001, 27.001 – informacijska varnost, OHSAS in 14.001 okolje. Združujejo znanja iz tehničnih področij (inženirji strojništva, živilske industrije, informatike) ter poslovno normativna znanja, ki jih vgrajujejo v svoje storitve in s tem dosegajo višjo dodano vrednost (Eudace d.o.o., 2022).

Poleg uvajanja različnih standardov se v podjetju ukvarjajo z vrsto drugih dejavnosti in delujejo kot podpora različnim procesom v podjetjih. Podjetjem pomagajo pri uvajanju informacijske varnosti in varovanju osebnih podatkov, svetujejo pri korporacijskem in delovnem pravu, delujejo na področju sistemizacije in vrednotenja delovnih mest ter nagrajevanja zaposlenih. Z lanskim letom je podjetje uvedlo nov oddelek, EU financiranje in razpisi, kjer podjetjem pomagajo pri pridobivanju finančnih sredstev iz javnih razpisov Slovenije in EU. Na to področje se bom bolj osredotočila v drugem delu svoje zaključne naloge. Spodnja slika 4 prikazuje logotip podjetja Eudace d.o.o.

Slika 4: Logo podjetja Eudace d.o.o.



Vir: Eudace d.o.o. (2022a).

2.1.1 Storitve podjetja Eudace d.o.o.

Informacijska varnost ter varnost osebnih podatkov. Informacijska varnost v zadnjem času predstavlja eno izmed prioritet vseh podjetij, saj je izjemno dragocena dobrina, ki lahko

podjetjem v poslovnem svetu prinese napredek ali pogubo. Informacijska varnost je sistem upravljanja varnosti informacij, ki predstavlja določena pravila in dejanja, katera mora podjetje zagotoviti. Poleg tega je zelo pomembno tudi varstvo osebnih podatkov ali t. i. GDPR, ki je obveznost vseh podjetij, ki obdelujejo osebne podatke. Podjetje pomaga strankam pripraviti ustrezno dokumentacijo (od pravilnikov, obrazcev, politik itd.) in sodeluje s podjetji pri postavitvi sistema upravljanja varnostnih informacij. Pri GDPR pa pomaga z ustrezno prilagoditvijo delovanja podjetja, glede na pravila GDPR. Podjetje izvaja tudi prilagojene treninge ozaveščanja in usposabljanja zaposlenih za razne vdore v informacijske sisteme (Eudace d.o.o., 2022a).

ISO standardi. ISO je mednarodna organizacija za standardizacijo, ISO standardi pa so mednarodno veljavni certifikat, ki dajejo podjetjem določen ugled, dokazujejo urejenost ter pripisujejo dodano vrednost podjetja. Podjetje s pridobljenim ISO standardom mora imeti organizirane procese, ki so skladni z zakonodajo države, v kateri podjetje deluje (ISO-standard.si, 2022).

Podjetje uvaja različne standarde:

- ISO 9001 (standard za vodenje kakovosti),
- ISO 14001 (sistem za ravnanje z okoljem),
- IATF 16949 (nadgradnja ISO 9001 – kakovost izdelkov podjetja),
- ISO 22000 (sistem vodenja varnosti živil),
- ISO 27011 (sistem za informacijsko varnost),
- ISO 45001 (sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu),
- ISO 50001 (sistem za ravnanje z energijo),
- ostali standardi so še GMP & GMP+, FSC, PEFC, HACCP, BRC, IFS in FSSC (Eudace d.o.o., 2022a).

Delovno pravo. Podjetje ponuja svetovanje na področju kadrovske aktivnosti, ki so povezane z upravljanjem družbe. Pokriva celoten kadrovski proces, od postavitve strateških nastavkov do dejanske operativne izpeljave (Eudace d.o.o., 2022a).

Oznaka CE. To je oznaka, ki kaže, da so izdelki skladni z zakonodajo, ki jo določa EU, in izpolnjujejo bistvene zahteve glede varnosti potrošnikov, zdravja, okolja itd. Podjetje pomaga strankam pripraviti potrebno dokumentacijo za pridobitev oznake in jo nato vodi skozi celoten postopek pridobitve (Eudace d.o.o., 2022a).

Razvoj kadrov. V podjetju se zavedajo, kako pomembno je imeti dobro ekipo, ki prispeva k rasti in uspešnosti podjetja, zato je ključnega pomena to, da podjetja znajo celovito upravljati s kadri in jih razvijati. Podjetjem pomagajo pripraviti kadrovske strategije in sisteme, ki vključujejo ciljno vodenje, sistem motivacije ter nagrade, oblikovanje poslovnih procesov, kadrovske HRM modele, izboljšave voditeljstva v organizacijah itd. (Eudace d.o.o., 2022a).

Ugodni krediti in nepovratna sredstva. Vsako leto organi EU in Republike Slovenije razpišejo sredstva oziroma nudijo finančne spodbude različnim podjetjem. Podpirajo predvsem mikro, mala in srednja podjetja, ki so opredeljena kot »MSP«. Podjetja lahko sredstva porabijo za realizacijo svojih ciljev, kjer gre lahko za večje investicije ali pa za financiranje stroškov tekočega poslovanja (Eudace d.o.o., 2022a).

Od razpisa do razpisa je odvisno, kako zakomplicirana je prijava, vendar je pri vsaki določen postopek, ki se ga je potrebno držati, za katerega je potreben določen čas, predvsem pa znanje za pripravo celotne dokumentacije. Večini podjetij se poraja veliko vprašanj, kot na primer, ali se lahko sploh prijavijo, kaj vse za prijavo potrebujejo, kakšni so pogoji, kako izpolnijo dokumentacijo itd. Podjetja zato raje poiščejo pomoč tistih podjetij, ki se s tem ukvarjajo in jim lahko pomagajo pri celotnem postopku pridobivanja sredstev.

Ustanove v Sloveniji, ki na leto razpišejo največ sredstev, so Slovenski podjetniški sklad, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, Slovenski regionalni razvojni sklad ter SID Banka. Sredstva so razdeljena v dve skupini, in sicer povratna sredstva v obliki ugodnih kreditov in nepovratna sredstva. Povratna sredstva so finančna sredstva, ki so namenjena financiranju tekočega poslovanja podjetja oziroma obratnih sredstev. To so na primer plače zaposlenih, trgovsko blago, material, raznorazni ostali obratovalni stroški. Povratna sredstva lahko namenijo tudi za financiranje manjših ali večjih investicij, kot je na primer nakup opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev. Nepovratna sredstva pa so sredstva, ki so dodeljena kot nekakšne spodbude za ohranitev ali razvoj podjetij, ki jih ni potrebno vračati. Z nepovratnimi sredstvi se podpira predvsem potencialne podjetnike na začetku njihove poti, razne inovativne ideje (tudi zrelejših podjetij), namenjena so tudi za krepitev mednarodne konkurenčnosti, podjetniških kompetenc ter rasti in razvoja podjetij (Eudace d.o.o., 2022b).

2.1.2 Predstavitev poteka prijave na razpis

Prvi korak, ki ga stranka naredi, je stik s prodajnim oddelkom, kjer dobi prve informacije glede razpisa, prodaja pa dobi informacije od stranke, na podlagi katerih presodi, če ta sploh izpolnjuje osnovne pogoje za prijavo na zelen razpis. Tako potekajo prvi koraki v primeru, ko podjetje kontaktirajo stranke, v večini primerov pa stranke razpisov ne poznajo oziroma jim ne sledijo, zato je ključnega pomena, da stopi prodaja v stik s potencialnimi podjetji. Nato se poslovanje stranke na hitro pregleda, poda se oceno na podlagi preteklih bilanc in, v kolikor je podjetje primerno ter izpolnjuje vse potrebne kriterije za prijavo, se pošlje ponudba.

Ko je ponudba potrjena, stopi s stranko v stik operativni oddelek, ki začne pripravljati dokumentacijo. Za ustrezno in dobro pripravljene vloge ali poslovne načrte so potrebni ustrezni podatki, ki jih naknadno posreduje stranka, in sicer tako, da izpolni različne vprašalnike in posreduje še ostale potrebne dokumente, kot so na primer bilanca stanja, Sbon

ter razne pogodbe in ostale listine. Ko je vsa potrebna dokumentacija pripravljena, se prijavo odda na portal, kjer je razpis objavljen.

Ko so vloge oddane, je potrebno počakati na rezultate. Od vrste razpisa in njegove obsežnosti je odvisno, koliko časa je potrebno za odobritev določenih vlog. Pri manjših kreditih so sredstva odobrena v približno mesecu dni, v primeru obsežnejših razpisov, kot so nepovratna sredstva, pa je čas nekoliko daljši, tudi do dva, tri mesece. Pri določenih razpisih so možne tudi dopolnitve, ko je vloga že oddana, v kolikor so le-te potrebne. V dopolnitvah se največkrat podrobneje obrazloži oziroma utemelji kakšno dodatno vprašanje vezano na poslovanje podjetja.

Ko je kredit odobren, stranka podpiše pogodbo z organom, ki je razpis objavil, uredi zavarovanje in izpolni zahtevek za črpanje sredstev. V časovnem obdobju, ki je določeno v posameznem razpisu, mora podjetje nato sredstva porabiti. Podjetje mora shraniti vse knjigovodske listine, ki so bile poravnane s pridobljenimi sredstvi in jih posredovati podjetju Eudace d.o.o., ki nato izvede poročanje o porabi sredstev. Poročanje se izvede na portalu sklada s tipičnimi knjigovodskimi listinami o nastanku stroškov in o plačilu upravičenih stroškov.

Pri nepovratnih sredstvih je proces nekoliko drugačen. Podjetje, ki za njih zaprosi, mora najprej izvesti načrtovano investicijo z lastnimi sredstvi ali katerim drugim kreditom in šele na koncu, ko je projekt končan, dobi sredstva povrnjena. Tudi pri nepovratnih sredstvih je po končanem projektu potrebno poročanje.

Skozi celoten proces pridobivanja sredstev stranko vodi operativni in koordinacijski oddelek, ki ji svetuje in na podlagi izkušenj predlaga najboljše rešitve, za čim hitrejšo pridobitev najugodnejših sredstev. Ko se celoten projekt zaključi, se stranki izstavi račun.

2.2 Vodenje in poslovanje

Vodstvena struktura v podjetju Eudace d.o.o. je podobna večini manjših podjetij; vsak oddelek ima svojega vodjo, ki je pod vodstvom enega vodje oziroma direktorja, ta pa ima nadzor nad celotnim podjetjem. Podjetje je razdeljeno na tri oddelke: ISO, EU & Finance ter pravno-kadrovski oddelek. Vsak oddelek ima nominiranega svojega vodjo, čez vse oddelke pa se preliva oddelek prodaje in marketinga. Vse oddelke povezuje vodstvo, ki ga tvorita direktor in lastnik podjetja.

Direktor podjetja je svoje izkušnje skozi leta nabiral kot prodajalec in svetovalec v različnih podjetjih, nato pa je bil v podjetju Eudace d.o.o. sprva zaposlen kot svetovalec na področju vzpostavitve sistemov vodenja ISO standardov (ISO 9001 in ISO 14001). Z leti je nadgrajeval obseg področij ISO in s časom v podjetju prevzel vodenje. Njegova glavna funkcija je vodenje podjetja, kar vključuje usmerjanje dela, izvajanje nadzora nad opravljenim delom, ugotavljanje neskladnosti, skrb za zaposlene, pa tudi načrtovanje misije,

oblikovanje vizije in strategije podjetja ter usklajevanje poteka njihove realizacije. Obseg podjetja je zaenkrat majhen, procesi dela pa so precej kompleksni, zato se direktor poleg zgoraj naštetih vodstvenih funkcij vključuje tudi v sam potek procesa dela tako prodajno kot operativno, predvsem na projektih ISO standardov, kjer je že na začetku kot svetovalec tudi deloval.

Skozi intervju sem razbrala, da se poslužuje avtentičnega vodenja, saj daje velik poudarek skrbi za zaposlene. Zna opredeliti sposobnosti zaposlenih in le-te tudi pravilno izkoristiti in vključiti v posamezen oddelek oziroma delovni proces. Poleg tega ima tudi dobro razvit čut za timsko delo, s svojimi zaposlenimi zelo dobro komunicira, je prilagodljiv in sproščen ter odprt za nove predloge in ideje, obenem pa se zaveda tudi svojih slabosti in jih, kot pravi, skuša odpraviti v največji možni meri. Vse to je pri avtentičnem vodenju ključnega pomena. Kot dokaz vsemu temu je povečana rast in razvoj podjetja iz leta v leto, lojalnost zaposlenih in zadovoljstvo strank, s katerimi podjetje sodeluje.

V podjetju je na prvem mestu poskrbljeno, da so vsi zaposleni seznanjeni z nalogami, vsebino in obsegom dela, ki ga morajo opraviti. Jasno je opredeljeno tudi, kaj se od jih pričakuje, saj se na tak način lahko vsak posameznik organizira, si postavi prioritete naloge in posledično boljše opravi svoje delo. Obseg dela je opredeljen pod posameznim projektom, bodisi v sistemu bodisi v dogovorjenih mestih na skupni točki. V kolikor zaposlenim posamezna informacija manjka ali je slabo definirana, se lahko kadarkoli obrnejo po pomoč k nadrejenemu.

Na drugi strani sem želela spoznati tudi potek vodenja v posameznem oddelku, v mojem primeru v oddelku za razpise – EU financiranje. Ta oddelek deluje v podjetju dobro leto dni, zato lahko rečemo, da je v fazi start-upa, kar pomeni, da veliko sloni na samoiniciativi in iznajdljivosti tako vodje kot zaposlenih. To je včasih lahko tudi zelo stresno.

Vodja tega oddelka je potek dela in samo vodenje opisal kot »organiziran kaos«. Glede na to, da se delo in sam proces še preizkuša, raziskuje in usklajuje, zajema funkcija vodje več različnih nalog, kot je na primer koordinacija, del prodaje ter operativno delo in ne samo vodenje. Te funkcije so med seboj velikokrat tudi prepletene, zato se morajo tako vodja kot zaposleni večkrat prilagoditi situaciji in vložiti toliko več truda, da vse skupaj funkcionira. V začetnih fazah je zelo pomembna povratna informacija (angl. feedback) tako zaposlenih, ki jo podajo vodji, kot tudi vodje, ki jo poda nadrejenemu oziroma direktorju. Na podlagi tega vodja lažje določi naloge, popravi morebitne napake in organizira delo v bodoče. Celoten potek dela pa seveda spremlja in nadzira tudi direktor podjetja, ki na koncu po navadi najboljše presodi in odloči, glede na pretekle izkušnje.

2.3 Odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi

Kot že omenjeno, ima direktor podjetja precej avtentičen stil vodenja, kar pomeni, da daje velik poudarek na medsebojne odnose. Zaveda se, kako pomembni so zaposleni in kako

pomemben je odnos tako med sodelavci kot med delavcem in nadrejenim, saj je prepričan, da je le z dobrim odnosom mogoče gojiti pozitivno kulturo v podjetju, kar se potem odraža tudi v dobro opravljenem delu ter zadovoljstvu zaposlenih in strank.

Vzpodbuja enakovreden odnos vseh zaposlenih v podjetju, ne glede na funkcijo oziroma delovno mesto, ki ga ima posameznik. Svoje zaposlene zelo ceni in jim to tudi pokaže, kar vzbudi v njih dodatno zaupanje in spoštovanje. Sam je zelo odkrit glede vseh stvari, ki se dogajajo v podjetju, slabih ali dobrih, in enako pričakuje tudi od svojih zaposlenih. Poleg tega je tudi mnenja, da si morajo sodelavci med seboj zaupati in si nikakor ne smejo prikrivati stvari, ki so povezane z delom. Dobro ve, da se dobri odnosi gradijo tudi izven delovnega okolja, zato velikokrat organizira večdnevno skupinsko druženje (angl. team-building) ki vključuje šport, dobro hrano in pijačo ter zabavni program. Na ta način se zaposleni bolj povežejo in ustvarjajo vezi in odnose tudi v drugačnem, bolj sproščenem okolju, ne samo skozi delovni proces v pisarni.

V oddelku za razpise so odnosi med vodjo in zaposlenimi nekoliko drugačni. Kot že rečeno, je sam proces dela veliko bolj kaotičen oziroma slabše organiziran kot v drugih oddelkih in so posledično temu nekoliko slabši tudi odnosi, saj je prisoten negativen stres in slaba volja. Funkcije vsakega posameznika so namreč bolj grobo določene, tako da so vsi zaposleni v tem oddelku primorani opravljati več različnih del, od koordinacije do operativnih zadev in včasih tudi prodaje, kar zna biti zelo stresno, saj se vsi ne znajdejo na vseh področjih. Takšen način dela potem pripelje do nezadovoljstva zaposlenih, trpijo tako odnosi med sodelavci kot med njimi in vodjo oddelka. Vodja poskuša kljub stresni situaciji ostati miren in zbran ter poskrbeti, da je delo na koncu dobro opravljeno. Trudi se bolje organizirati delo in svojim podrejenim pomagati pri nalogah, ki jim ne ležijo najbolj. Zaveda se, da so odnosi zelo pomembni in dela na temu, da jih kljub slabši situaciji izboljšuje in išče nove rešitve vključno z direktorjem podjetja in ostalimi zaposlenimi.

2.4 Motivacija zaposlenih

Vsak dober vodja se zaveda, da je motivacija zaposlenih eden izmed najpomembnejših faktorjev za dobro in kakovostno opravljeno delo. Direktor meni, da je dobra klima v podjetju eden izmed pomembnejših dejavnikov motiviranja, saj tako zaposleni raje hodijo v službo in bolje opravljajo svoje delo. Sam se tega dobro zaveda, zato skuša biti vedno pozitiven in dobre volje, saj, kot pravi sam, je dobra volja vedno nalezljiva. Zelo je pomembno, da se zaposlene motivira na več načinov, torej s kombinacijo materialnih in nematerialnih nagrad. V podjetju se tako direktor kot vodja oddelka razpisov poslužujeta obeh. Svoje zaposlene ob dobro opravljenem delu pohvalita in jim pokažeta, da sta z njihovim delom zadovoljna, temu nato sledi tudi materialna nagrada v obliki dodatkov in povišanja plače. Tudi redna in dobra osnovna plača sta za zaposlenega dobra motivacija. Oba se strinjata, da je lahko motivacija tudi fleksibilen delovni čas, saj so zaposleni bolj svobodni, kljub temu pa vedo, da mora biti delo na koncu dneva opravljeno. Direktor

izplačuje tudi regres in božičnico. Nikoli ne pozabi na rojstne dneve svojih zaposlenih in jim vedno pripravi presenečenje. Pomemben del motivacije so tudi skupinska druženja, ki jih organizira večkrat na leto in poskrbi za dobro vzdušje in zabavo.

Sama delam v podjetju kot študentka že kar nekaj časa in opazila sem zelo lepo gesto, ki se je vsak ponedeljek poslužuje direktor – na jutranji sestanek vedno prinese sveže rogljičke in kakšno sadje. Zdi se mi, da so prav takšne malenkosti tiste, ki pomenijo največ, saj z njimi pokaže, kako pozoren je do svojih zaposlenih. S tem pokaže tudi svojo integriteto, vrednote in moralo, ki so lahko vsem zaposlenim v zgled.

2.5 Vključevanje zaposlenih v odločitve podjetja

Zaposleni so zelo pomemben del vsakega podjetja, saj podjetje sloni na njihovem znanju, njihovih naporih in njihovem izvedenem delu. Iz tega sledi, da so tudi njihova mnenja pomemben del in osnova pri marsikateri odločitvi podjetja. Jasno je, da je direktor tisti, ki sprejema glavne odločitve in ima zadnjo besedo, sploh ko gre za strateške odločitve, od katerih je odvisna prihodnost podjetja. Vendar nikakor pri tem ne sme pozabiti na mnenja in predloge zaposlenih. S tem, ko vodja oziroma direktor vključuje svoje zaposlene v razprave, ki bodo odločale o prihodnosti podjetja, v katerem so zaposleni, pokaže, kako pomembno se mu zdi njihovo mnenje in predlogi ter da jih želi upoštevati pri svojih odločitvah.

Pri vseh večjih projektih, ki jih je imelo podjetje do sedaj, se je direktor vedno posvetoval s svojimi zaposlenimi, jih vključeval v debate in z njimi sodeloval. Oni so namreč tisti, ki bodo opravljali določeno delo, ki se navezuje na projekt in imajo na posameznih področjih več znanja kot direktor. Zato je zelo pomembno, da vodja prisluhne zaposlenim in upošteva njihova mnenja. Mnenja zaposlenih pa so pomembna tudi zato, ker lahko na tak način vidimo situacijo na drugačen način oziroma iz drugega zornega kota, kar lahko vodi pozitivno spremeni mnenje glede določene stvari. Prav tako imajo lahko zaposleni boljše ideje z implementacijo. Kar se mi je prav tako zdelo izjemno lepo s strani direktorja je tudi, da je študente jemal resno in nas prav tako kot ostale zaposlene vključeval v pogovore na sestankih in upošteval naša mnenja in predloge. Želi, da je vsak posameznik, pa naj bo to študent, zaposlen ali vodja oddelka, enakovreden, saj ne želi, da bi se kdo počutil manj vrednega od ostalih. Imam že kar nekaj let delovnih izkušenj pri različnih delodajalcih in nikjer se še nisem počutila enako pomembno kot nekdo, ki je tam zaposlen.

Da je mnenje zaposlenih še kako pomembno, se je izkazalo tudi v oddelku za razpise, kjer je bil na začetku vodja precej prepričan v svojo teorijo in način dela, ki se je s časom izkazal za precej neučinkovitega. S tem, ko je poslušal predloge svojih sodelavcev in jih vključeval v plan za prihodnost, se je način dela opazno izboljšal. Kar je tukaj najbolj pomembno je, da je vodja znal prisluhniti in upoštevati predloge, ki so se na koncu izkazali za učinkovite. S tem je zaposlenim pokazal, da tudi sam ni nezmožljiv in da so mu njihova mnenja pomembna.

2.6 Komunikacija

Komunikacija je ena izmed dejavnikov, ki je v podjetju zelo pomembna. Če informacije med zaposlenimi ne potekajo tako, kot bi morale, lahko pride do resnih težav in nesporazumov.

V podjetju poteka komunikacija v večini preko e-pošte oziroma telefonskih pogovorov. Po prepoznavi potrebe direktor vsake toliko časa organizira operativne sestanke, na nivoju podjetja pa so organizirani mesečni kolegiji z namenom pregleda trenutnega poslovanja, komuniciranja pomembnih informacij za podjetje in določitve ukrepov za prihodnje obdobje. V primerih kakršnihkoli nejasnosti želi stvari razjasniti v čim krajšem času, da ne pride do večjih problemov.

Kot že omenjeno, je direktor zelo odkrit do svojih zaposlenih in nikoli ne prikrije kakršnihkoli informacij oziroma slabih novic, zato enako pričakuje tudi od svojih zaposlenih. Kot sam pravi, je najpomembnejše to, da so sodelavci odkriti in se ne bojijo slabih novic predati vodji ali pa priznati kakršnokoli krivdo, saj se v večini primerov da stvari rešiti brez težav.

Tudi v oddelku za razpise poteka podobna komunikacija. Naloge se v večini dodeljujejo ustno v začetku tedna na sestanku, nato pa delavci dobijo nadaljnja navodila za delo preko e-pošte. Kar se tiče ostale komunikacije oziroma pretoka informacij med zaposlenimi in vodjo, se včasih zgodi, da se kakšne informacije zaradi slabše organizacije dela ne predajo naprej. To potem pripelje do raznoraznih nesporazumov in dodatnega stresa, saj se zgodi, da je delo potem slabše opravljeno ali pa sploh ni. Kot že omenjeno, ima vodja več različnih funkcij in včasih, ko se obseg dela poveča in mora delati veliko različnih stvari hkrati, pozabi na informacije, ki bi jih moral predati naprej svojim podrejenim. Kot pravi, se tega dobro zaveda in skuša to pomanjkanje v komunikaciji odpraviti.

2.7 Predlogi za izboljšanje

Skozi čas, ki sem ga in ga še vedno preživim v podjetju, ter preko intervjuja, sem prišla do zaključka, da je samo podjetje zelo dobro vodeno in da je na mesto direktorja postavljena prava oseba. Vodja ima avtentičen stil vodenja, h kateremu stremi že od samega začetka, saj se zaveda vseh prednosti, ki jih avtentično vodenje prinaša, tako za podjetje kot za zaposlene. Kot eno izmed najpomembnejših lastnosti, ki jo ima vodja, bi izpostavila horizontalno strukturo zaposlenih v podjetju, ki jo vseskozi poudarja in želi, da se tudi zaposleni med sabo obravnavajo tako – enakovredno. Svojim zaposlenim vedno daje občutek gotovosti, pripadnosti in sproščenosti, obenem pa jim s svojo avtentičnostjo, samozavestjo in stabilnostjo pokaže moč. Na ta način pridobi spoštovanje in naklonjenost zaposlenih.

Stranke podjetja se zelo razlikujejo, glede na oddelek ali projekt. Podjetje sodeluje tako s fizičnimi osebami, ki po navadi prevladujejo v pravno-kadrovskem oddelku, kot tudi z malimi podjetji in velikimi korporacijami, ki so največkrat del ISO standardov ali razpisov.

Tako raznolikemu spektru strank se je potrebno v podjetju prilagajati ter ustvarjati strategijo, ki lahko vsemu temu tudi sledi. Glede na to, da podjetje tako dobro posluje že skoraj 10 let, je jasno, da za tem stoji zelo dober vodja in njegovi zaposleni, ki jih cel čas vodi v pravo smer. Kljub temu da že toliko časa uspešno vodi podjetje in da je dober vodja, se zaveda, da ima še veliko prostora za izboljšave. Pri vodenju se velikokrat poslužuje Demingovega cikla in skuša tako delovni proces kot samo vodenje konstantno izboljševati. Kot pravi sam: »Ko bodo enkrat izboljšave zaključene, to pomeni začetek konca podjetja«.

Ko sem analizirala vodenje v oddelku za razpise sem kljub dobremu poslovanju opazila precej pomanjkljivosti in potrebo po izboljšavah, predvsem pri organiziranosti dela in komunikaciji. Kljub temu da je oddelek v start-up fazi, mislim, da bi vodja lahko delo organiziral tako, da bi stvari boljše funkcionirale. Pomanjkljivost vidim predvsem v pomanjkanju izkušenj in samozavesti, saj je vodja precej mlad, mlademu vodji pa je toliko težje pridobiti določeno mero spoštovanja, ki jo takšna oseba vsekakor potrebuje. Zaposleni so zaradi tega velikokrat prepuščeni sami sebi in se morajo sami znajti oziroma narediti delo tako, kot sami mislijo, da je najbolje. To sicer vzpodbuja samoiniciativnost in proaktivnost pri zaposlenih, kar je po eni strani dobro, vendar menim, da kljub temu vsak zaposlen potrebuje vodjo, ki ga zna pravilno usmerjati, voditi skozi delovni proces in mu pri tem pomagati. Težave sem zaznala tudi v komunikaciji, ki je pri poslovanju ključnega pomena. Obseg dela je precej velik, zaposlenih v oddelku pa premalo, zato prihaja do preobremenjenosti vsakega posameznika, ki operira s preveliko količino informacij. Zato se velikokrat zgodi, da se le-te izgubijo oziroma ne prenesejo naprej. To privede do slabše opravljenega dela, včasih pa se zgodi tudi, da delo sploh ni opravljeno, kar pripelje do nezadovoljstev in dodatnega stresa zaposlenih, včasih tudi strank. Kljub temu štejem v veliko prednost to, da se vodja tega zaveda in skuša napake popraviti ter se na njih učiti in se izboljševati. V ta namen je na primer uvedel sestanke dvakrat na teden, kjer se zaposleni v oddelku pogovorijo o tekočih stvareh ter projektih, ki so si jih zadali za tekoči teden, o raznih nevšečnostih, ki jih skušajo tudi odpraviti, postavijo pa tudi prioritete, na katerih bo fokus v tekočem tednu. Tudi komunikacija se je na ta način izboljšala in delo nekoliko bolj razporedilo.

Za prihodnje poslovanje predlagam, da v oddelku še naprej izvajajo tedenske sestanke in si, ne glede na obseg dela, vzamejo čas in ga namenijo usklajevanju in organizaciji dela. Tako vodja kot zaposleni ne smejo pozabiti na komunikacijo. Med seboj se morajo poslušati in sprejemati različna mnenja, predlagati rešitve, vodja pa mora biti pri tem odločnejši ter predlagane rešitve in spremembe, ki se mu zdijo najboljše, tudi določiti in uvesti. Glede na to, da so zaposleni v oddelku primorani večkrat opravljati tudi delo, za katerega niso kvalificirani, bi bilo smiselno uvesti kakšno izobraževanje, lahko tudi s strani nadrejenih ali ostalih zaposlenih, ki to delo primarno opravljajo, zgolj zaradi tega, da so vsi v oddelku seznanjeni s celotnim potekom dela. Tudi direktorjeva naloga je, da vodji oddelka svetuje in pomaga, v kolikor le-ta potrebuje pomoč pri vodenju svojih podrejenih. Pomembno je, da

mu stoji ob strani in, glede na to, da zna sam dobro voditi celotno podjetje, mu s svojimi izkušnjami da dobre nasvete.

SKLEP

Vodenje je ena izmed štirih glavnih funkcij, ki sestavljajo management. To funkcijo sem si izbrala zato, ker menim, da ima največjo vlogo pri uspešnosti v določeni organizaciji oziroma podjetju. Vodenje sem želela preučiti v podjetju Eudace d.o.o., kjer tudi sama delam kot študentka že kar nekaj časa. Zanimalo me je predvsem, kako se teorija povezuje s prakso in kako na splošno poteka vodenje v tem podjetju.

V prvem delu zaključne naloge sem teoretično predstavila vodenje, kakšne značilnosti ima vodja, katere načine vodenja poznamo, motivacijo zaposlenih, kako poteka vodenje v učeči se organizaciji ter v start-upu, da bi bolje razumela pomen samega vodenja in celotnega managementa. Spoznala sem, kako pomemben je vodja in kako močan vpliv ima na zaposlene in celotno organizacijo. On je vzor vsem zaposlenim in predstavlja glavni steber v podjetju. Imeti mora jasno začrtano vizijo in cilje podjetja, ob tem pa mora motivirati svoje zaposlene, da mu zastavljene cilje pomagajo tudi uresničevati. Vodja mora imeti dobro razvito tudi čustveno inteligenco, da zna poslušati zaposlene, jih poskuša razumeti, jim pomaga in jim zna stati ob strani. Zaposleni pa morajo svoji vodji slediti in mu zaupati. Vodja mora znati svoje zaposlene tudi dobro motivirati, saj bodo motivirani zaposleni z večjim veseljem in bolje opravljali svoje delo. Misliti mora na dolgoročne izzive in posledice odločitev, ki jih sprejema. Pomembna je tudi mirnost, da lahko v stresnih in težkih situacijah sprejema racionalne odločitve. Poleg tega mora tudi dobro poznati trg, na katerem deluje njegovo podjetje. Seznanjen mora biti s trendi, ki se spreminjajo v panogi, dobro mora poznati konkurenco podjetja ter na splošno celoten poslovni svet, saj bo tako lažje sprejemal nadaljnje odločitve pri poslovanju in morebitnih spremembah na trgu. V primeru, da podjetje posluje tudi s tujimi državami, mora poznati njihovo kulturo in način poslovanja, da lahko sklepa dolgoročne vezi in ima dobre odnose s poslovnimi partnerji oziroma strankami.

V drugem delu zaključne naloge sem združila teorijo s praktičnim delom in se osredotočila predvsem na vodenje in poslovanje podjetja Eudace d.o.o. Z direktorjem podjetja in vodjo oddelka za razpise sem izvedla intervju, na podlagi katerega sem izvedela, kako poteka vodenje v podjetju in v oddelku, kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodjo, kako vodje motivirajo svoje zaposlene, ali jih vključujejo v odločitve podjetja, kako poteka komunikacija, na koncu pa sem povzela ugotovitve in podala predloge za izboljšanje. Ugotovila sem, da je podjetje na splošno dobro vodeno, manjše probleme sem zasledila zgolj v oddelku za razpise, ki je v fazi start-upa in še nekoliko usklajuje sam proces dela. Direktor podjetja ima avtentičen stil vodenja, katerega pozitivni učinki se kažejo na celotnem poslovanju in na zaposlenih. Podjetje ima horizontalno organizacijsko strukturo, kar pomeni, da je na vrhu direktor, ki mu sledijo vodje treh oddelkov in ostali zaposleni v vsakem izmed njih. Direktor je zelo odprt in pozitiven človek, ki se zelo dobro razume s celotnim kadrom

v podjetju. Zaposlene zna motivirati, jih poslušati, spoštovati, usmerjati in kar je najpomembnejše, vedno prenese pozitivno energijo na celoten tim. Pri svojem vodenju je odločen ter samozavesten in vedno odprt za kakršnekoli nove predloge. Zelo rad sodeluje s svojimi zaposlenimi in spodbuja timsko delo, v podjetju poleg vodenja priskoči na pomoč tudi v prodaji, saj ima izkušnje tudi v prodajnih vodah. Kot že omenjeno, je vsak ponedeljek organiziran sestanek, kjer imajo zaposleni možnost predlagati svoje rešitve, predstaviti ideje itd. Podjetje spada v skupino mikro podjetij, v katerih je od 0 do 10 zaposlenih. Kot sam pravi, želi ohranjati takšno število zaposlenih, saj je klima v manjših podjetjih veliko boljša kot v velikih. Zaposleni so tako bolj povezani med seboj, saj je v manjšem kolektivu lažje vzpostaviti močnejše medsebojne odnose. Menim, da bo podjetje s takšnim poslovanjem tudi v prihodnje zelo uspešno in da se bo tudi vodenje v oddelku za razpise izboljšalo, saj celoten kolektiv dela na tem.

Cilj zaključne naloge je bil podrobneje preučiti funkcijo vodenja v podjetju Eudace d.o.o., kar mi je tudi uspelo. Spoznala sem tako delo direktorja kot tudi delo vodje oddelka za razpise in se pri tem marsikaj novega naučila. Če bi večina organizacij oziroma vodij imelo takšen pristop k vodenju, menim, da bi imeli veliko več uspešnih in močnih podjetij ter zadovoljnih zaposlenih. Živimo namreč v časih, ko avtorski načini vodenja niso več cenjeni tako kot nekoč, ravno nasprotno, zato je pomembno, da imajo podjetja avtentične in sodobne vodje, ki sledijo svetovnim trendom ter se približajo človeku in sledijo skupnim ciljem, ne le interesom posameznikov. Avtentično vodenje je prihodnost uspešnih podjetij, saj omogoča uresničevanje strategij, vizij ter ciljev skupaj z zaposlenimi, ki so temelj vsake organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Blackwood, K. (2014, 21. september). *Benefits of Creating an Organization Learning Culture*. Pridobljeno 22. februarja 2022 iz <https://biv.com/article/2014/09/benefits-creating-organizational-learning-culture>
2. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dutta, S. (2021, 28. julij). *Employee Motivation- A Comprehensive Guide* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. februarja 2022 iz <https://blog.vantagecircle.com/employee-motivation>

7. Eastwood, B. (2019, 24. januar). *The 5 Qualities All Successful Leaders Have in Common* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/top-5-leadership-qualities>
8. Freiberg, K. J. (2018, 19. julij). *5 Lessons Nelson Mandela Taught The World About Change*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/kevinandjackiefreiberg/2018/07/19/madiba-leadership-5-lessons-nelson-mandela-taught-the-world-about-change/?sh=27c7c92f41ba>
9. Isaacs, O. (2020, 12. april). *8 Tips for Running a Startup Like a True Leader*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://www.entrepreneur.com/article/346876>
10. Jone, J. (2020, 1. marec). *A Traditional Manager's Guide for Modern Leadership Styles*. Pridobljeno 22. januarja 2022 iz <https://inside.6q.io/guide-modern-leadership-styles/>
11. Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
12. 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.
13. Oakland, J. S. (1999). *Total Organizational Excellence: Achieving World Class Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
14. Power, R. (2019, 5 maj). *How To Lead A Startup That Actually Thrives*. Pridobljeno 1. marca 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/rhettpower/2019/05/05/how-to-lead-a-startup-that-actually-thrives/?sh=549ea74c792e>
15. Tang, D. (2016, 19. december). *Continuous Improvement 101: The Deming Cycle (PDCA)*. Pridobljeno 26. januarja 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/continuous-improvement-101-deming-cycle-pdca-david-tang>
16. Tweak Biz (2017). *Boss Vs Leader, What Are The Main Characteristic*. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://www.tweakbiz.com/boss-vs-leader-what-are-the-main-characteristics>
17. Tyler, M. (2021, 2. april). *What is Small Business Leadership?* Pridobljeno 24. februarja 2022 iz <https://thinktyler.com/what-is-small-business-leadership>

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z direktorjem in vodjo oddelka za razpise

1. Pozdravljeni, v nekaj stavkih vas prosim, da predstavite vašo funkcijo v podjetju (vaše naloge)
2. Kako poteka samo vodenje in organizacija dela?
3. Kakšna je komunikacija v podjetju? Kako poteka prenos informacij (od vodstva do zaposlenih in obratno)?
4. Se vam zdijo mnenja zaposlenih pomembna pri vodenju oziroma odločanju? Jih upoštevate?
5. Menite, da so zaposleni dobro seznanjeni z nalogami, ki jih opravljajo in dobijo dovolj informacij?
6. Na kakšen način skušate motivirati svoje zaposlene? In kako pomembna se vam zdi motivacija?
7. Katere so po vašem mnenju tri najpomembnejše lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja?
8. Menite, da ste dober vodja?
9. Se zavedate svojih prednosti in slabosti? Jih skušate odpraviti?
10. Bi sam proces vodenja lahko izboljšali?