

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANEM
FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2025

MAŠA GORŠE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Gorše, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza temeljnih funkcij managementa v izbranem farmacevtskem podjetju, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 11.3.2025

Podpis študentke: 

POVZETEK

V zaključni strokovni nalogi analiziram temeljne funkcije managementa – načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, v izbranem farmacevtskem podjetju. Namen je preučiti pomen, učinkovitost in izzive temeljnih funkcij managementa v izbranem farmacevtskem podjetju ter analizirati, kako se te funkcije odražajo v farmacevtski industriji. Z ugotovitvami skušam prispevati k razumevanju vloge učinkovitega managementa pri doseganju poslovne uspešnosti v visoko reguliranem in konkurenčnem okolju.

KLJUČNE BESEDE: temeljne funkcije managementa, farmacevtsko podjetje, management, analiza

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In this thesis I have analysed the fundamental functions of management – planning, organising, leading and controlling – within a selected pharmaceutical company. The purpose is to examine the significance, effectiveness, and challenges of the fundamental functions of management in the selected pharmaceutical company and to analyse how these functions are reflected in the pharmaceutical industry. The findings provide a clearer understanding of the role of effective management in achieving business success in a highly regulated and competitive environment.

KEY WORDS: fundamental management functions, pharmaceutical company, management, analysis

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	FUNKCIJE MANAGEMENTA.....	2
2.1	Planiranje	3
2.2	Organiziranje.....	5
2.3	Vodenje.....	8
2.4	Kontroliranje	10
3	ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANEM FARMACEVTSKEM PODJETJU.....	11
3.1	Namen in cilj zaključne strokovne naloge.....	11
3.2	Metodologija	11
3.3	Raziskovalni vzorec	11
3.4	Analiza in ugotovitve.....	12
3.4.1	Planiranje v izbranem farmacevtskem podjetju.....	12
3.4.2	Organiziranje v izbranem farmacevtskem podjetju.....	13
3.4.3	Vodenje v izbranem farmacevtskem podjetju	14
3.4.4	Kontroliranje v izbranem farmacevtskem podjetju	14
4	SKLEP	15
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	16
	LITERATURA IN VIRI	16
	PRILOGE.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa v organizaciji	2
Slika 2: Hierarhična piramida nivojev ciljev in planov organizacije	4
Slika 3: Primer vertikalne organizacijske sheme.....	6
Slika 4: Primer horizontalne organizacijske sheme.....	7

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z osebo na višjem položaju v izbranem farmacevtskem podjetju	1
Priloga 2: Intervju z osebo na nižjem položaju v izbranem farmacevtskem podjetju	3

1 UVOD

Farmacevtska industrija je ključna panoga globalnega gospodarstva, saj milijonom ljudi zagotavlja življenjsko pomembna zdravila in zdravljenje. Kljub temu se sooča z mnogimi izzivi, kot so staranje prebivalstva, visoki stroški raziskav in razvoja, pritiski cen ter potreba po inovacijah. Poleg tega so tu še regulativni izzivi in zapletene dobavne verige ter zaščita intelektualne lastnine (Ancliff, 2023). Ključno za katerokoli organizacijo pa je, da se zna prilagoditi danim izzivom in temu ustrezno prilagoditi tudi svojo organizacijsko strukturo. Managerji se morajo zavedati teh izzivov in razviti ustrezne sisteme, ki omogočajo učinkovito vodenje organizacije k doseganju zastavljenih ciljev (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 2).

Po Daftu je management sestavljen iz štirih temeljnih funkcij, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Te funkcije se med seboj dopolnjujejo in povezujejo. Planiranje omogoča organizaciji, da določi cilje in strategije za doseg želenih rezultatov. Organiziranje zajema dodeljevanje nalog, njihovo združevanje v organizacijske enote ter razporejanje virov med te enote. Vodenje je proces vplivanja in motiviranja zaposlenih, da prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Kontroliranje pa zajema spremljanje aktivnosti zaposlenih, preverjanje napredka pri doseganju ciljev in izvajanje potrebnih korektivnih ukrepov, kadar je to potrebno (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 4-5).

Zaključna strokovna naloga je **strukturirana** na način, da najprej predstavi teoretični del, kjer so opisane štiri temeljne funkcije managementa s pomočjo slovenskih in tujih virov. Praktični del pa povezuje teoretične ugotovitve s specifičnim primerom iz izbranega farmacevtskega podjetja. Podatki za analizo bodo pridobljeni iz sekundarnih virov, kot so spletne strani in strokovni članki, ter iz primarnih virov prek dveh polstrukturiranih intervjujev z zaposlenima v podjetju.

Namen zaključne strokovne naloge je preučiti pomen, učinkovitost in izzive temeljnih funkcij managementa v izbranem farmacevtskem podjetju ter analizirati, kako se te funkcije odražajo v farmacevtski industriji. **Cilj** je poglobljeno razumeti, kako izbrano farmacevtsko podjetje načrtuje, organizira, vodi in kontrolira svoje aktivnosti za doseganje strateških ciljev.

Pri raziskovanju pričakujem **omejitve** pri dostopnosti podatkov, saj bo verjetno težko pridobiti vse informacije o izbranem farmacevtskem podjetju, ki bi jih potrebovala za analizo učinkovitosti funkcij managementa. Prav tako obstaja možnost subjektivnosti pri zbiranju primarnih podatkov s polstrukturiranimi intervjuji. Ne glede na omejitve menim, da bo razumevanje temeljnih funkcij managementa v kontekstu farmacevtske industrije lahko prispevalo k boljšemu vpogledu v prakse vodenja in organizacije podjetja.

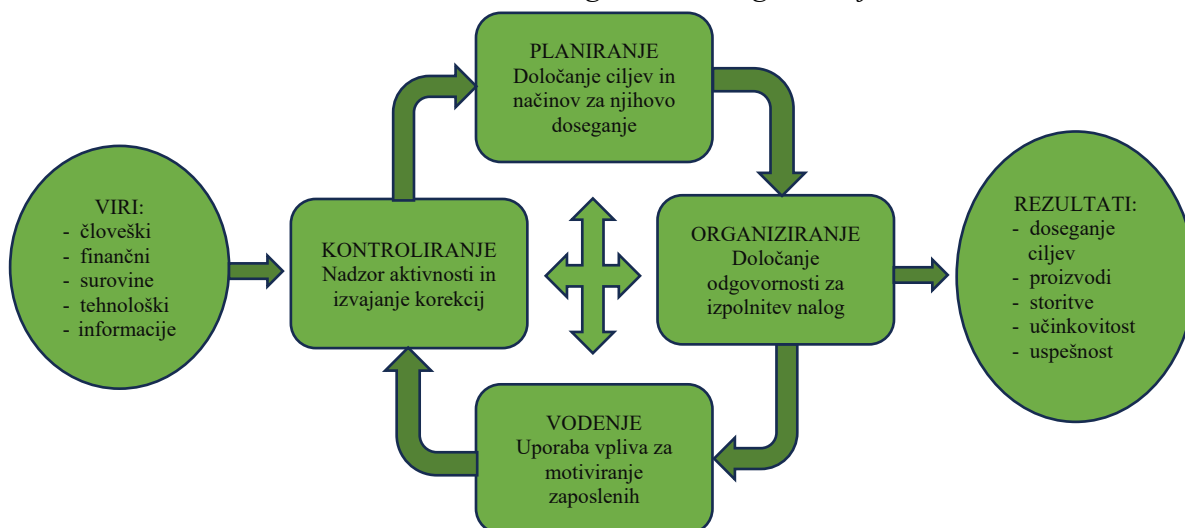
2 FUNKCIJE MANAGEMENTA

Beseda management, ki jo prevzemamo iz angleškega jezika, izvira iz časa Shakespearja v 16. stoletju. Korenine ima v latinščini (*manus* – roka, moč), italijanščini (*maneggiare* – upravljanje lastnine) in francoščini (*managerier* – vodenje poslov). Tako je beseda v svojem izvoru združevala več pomenov, kot so moč, upravljanje lastnine in vodenje poslov, kar do neke mere velja še danes. Sodobni management, ki se je razvil v 20. stoletju, pa se nanaša predvsem na proces vodenja organizacij, ki se nenehno prilagaja izzivom današnjega časa (Dimovski in drugi, 2005, str. 3).

Danes beseda management označuje torej proces, prek katerega organizacije dosegajo zastavljene cilje z učinkovito uporabo sredstev. Drucker poudarja, da je ključno, da management spodbuja uspešnost organizacije in razvija njene sposobnosti za doseganje zastavljenih ciljev (Dimovski in drugi, 2014, str. 13). Po Hendryju (2013, str. 13) je management osredotočen na delo managerjev, ki zajema nadzor, usmerjanje, načrtovanje in izvajanje sistemov ter procesov. Hkrati pa je pomembno, da manager skrbi za motiviranost zaposlenih in usklajenost kolektiva (Daft in drugi, 2008, str. 5-7).

Management ni zgolj skupek tehnik in orodij, temveč usmerjen proces, ki omogoča organizaciji doseganje zastavljenih ciljev. Daft izpostavi štiri osnovne funkcije managementa, s katerimi organizacije dosegajo zastavljene cilje, to so planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor. Te funkcije zagotavljajo usklajevanje aktivnosti in virov ter reševanje problemov. Slika 1 prikazuje proces managementa v organizaciji (Dimovski, Perger in Žnidaršič, 2005, str. 3-4). V nadaljevanju bom podrobneje predstavila vsako od teh funkcij.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 4).

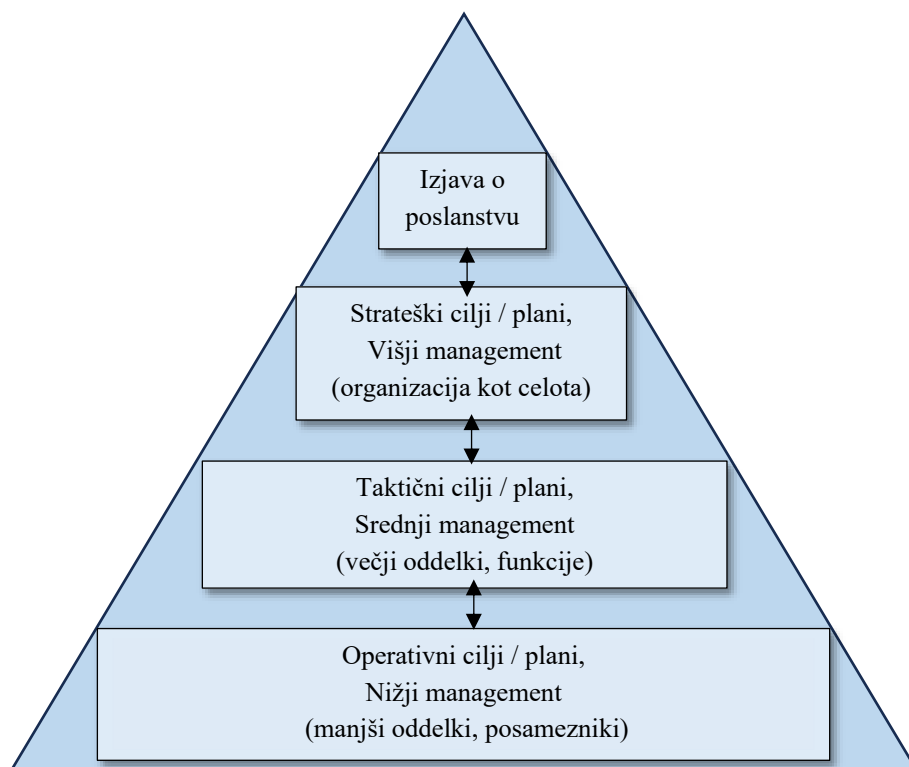
2.1 Planiranje

Planiranje pomeni vnaprejšnje odločanje o tem, kaj je treba narediti, kdaj, kje, kako in kdo bo to izvedel. Planiranje je nekakšen most med tem, kje trenutno smo in kam želimo priti. Vključuje izbiro ciljev, politik, postopkov in programov med različnimi alternativami. Plan vnaprej določa potek dejavnosti za doseg določenega cilja. To je intelektualni proces, za katerega je značilno razmišljanje, preden se nekaj naredi. Vodja s planiranjem poskusi predvideti prihodnost, z namenom doseganja boljših dolgoročnih rezultatov (Sarker, 2019, str. 2).

Funkcija planiranja je tesno povezana z vrhnjim managementom, saj določa smer in poti doseganja ciljev podjetja. Cilji predstavljajo želeni rezultat, ki ga organizacija poskuša doseči, medtem ko plan opredeljuje konkretne korake in sredstva, potrebna za uresničitev teh ciljev. Planiranje vključuje torej opredelitev ciljev in načine za njihov doseg. Sam proces planiranja pa se začne z opredelitvijo poslanstva, vizije in strateških ciljev organizacije. Poslanstvo in vizija sta tudi ključna elementa oblikovanja strategij. Poslanstvo spada v vrh hierarhije ciljev in navaja razlog obstoja organizacije. Opredelimo ga lahko kot javno izjavo, ki poudarja ključne dejavnosti, vrednote in ciljne skupine organizacije. Vizija organizacije pa opisuje organizacijo kot celoto v prihodnosti. Odgovarja na vprašanje, kako bi izgledala idealna podoba organizacije v prihodnosti, vključno z organizacijsko kulturo, tehnologijami in poslovnimi procesi. Vizija je še posebej pomembna v podjetjih, ki se soočajo z večjimi spremembami ali strateškimi izzivi (Dimovski in drugi, 2014, str. 29-30).

Planiranje je torej ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije, saj usklajuje dejavnosti z njenim poslanstvom in vizijo. Za uspeh je pomembno, da so cilji posameznikov usklajeni s cilji podjetja (Dimovski in drugi, 2014, str. 30-31). Cilje razlikujemo glede na organizacijsko raven (strateški, taktični, operativni cilji), časovno razsežnost (kratkoročni, srednjeročni, dolgoročni) in vsebino (prodajni, proizvodni, kadrovski ipd.). Strateški cilji postavljajo dolgoročne usmeritve organizacije, taktični cilji se osredotočajo na srednjeročne dosežke oddelkov. Operativni cilji pa določajo kratkoročne naloge posameznikov ali manjših enot. Hierarhična zgradba ciljev in planov zagotavlja usklajeno delovanje organizacije in učinkovito uresničevanje poslanstva ter vizije. Na sliki 2 je prikazana hierarhična piramida ciljev oziroma planov v organizaciji (Dimovski in drugi, 2014, str. 30).

Slika 2: Hierarhična piramida nivojev ciljev in planov organizacije



Vir: Narejeno po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2008, str. 44).

Planiranje predstavlja pogled v prihodnost in izris poti, ki ji podjetje sledi, zato je pomembno, da se to naredi premišljeno. Planiranje vključuje naslednje korake (Sarker, 2019, str. 11-14):

- **Določitev ciljev:** Najprej je potrebno jasno določiti cilje, saj ti usmerjajo napore, zagotavljajo osredotočenost in služijo kot osnova za vse dejavnosti. Cilji morajo biti natančni, dosegljivi ter, če je mogoče, izraženi v kvantitativnih ali kvalitativnih vrednostih.
- **Postavitev izhodišč za planiranje:** To vključuje prepoznavanje predpostavk o prihodnjih dogodkih. Ta izhodišča pomagajo predvideti možna odstopanja od načrtov in preprečiti ovire. Izhodišča so lahko notranja (nadzorovana) ali zunanja (nenadzorovana).
- **Izbira alternativnih načinov delovanja:** Vsaka alternativa se natančno preuči, oceni glede na prednosti, slabosti in posledice, nato pa se izbere najboljša možnost. Kvantitativne tehnike lahko pomagajo pri izbiri.
- **Oblikovanje izvedenih planov:** To so podplani, ki podpirajo osnovni načrt in vključujejo politike, postopke, pravila, programe ter urnike. Ti načrti določajo časovne okvire in zaporedje nalog za doseganje glavnih ciljev.
- **Zagotavljanje sodelovanja:** Vključevanje podrejenih v proces načrtovanja spodbuja njihovo motivacijo, omogoča boljše ideje ter povečuje njihovo zavzetost pri izvajanju.

- **Spremljanje in ocena planov:** Spremljanje omogoča prilagoditve in zagotavlja, da so naslednji plani bolj realistični in učinkoviti.

Poslovno načrtovanje predstavlja temeljni element pri oblikovanju in izvajanju učinkovitih strategij upravljanja. Njegova ključna funkcija je zagotavljanje strukturiranega okvira za opredelitev ciljev in usmeritev organizacije, kar omogoča strateško usmerjanje in skladnost pri doseganju zastavljenih ciljev. S tem, ko poslovni načrt jasno določa cilje, omogoča usklajeno delovanje vodstvenih ekip in krepi skladnost znotraj organizacije. Poslovno načrtovanje prispeva k sprejemanju informiranih odločitev, saj zagotavlja celovito analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na organizacijsko delovanje. Analitična orodja, kot so tržne raziskave, analiza konkurence in SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti, grožnje), omogočajo vodstvu pridobivanje ključnih vpogledov, ki podpirajo strateško odločanje. Prav tako planiranje spodbuja organizacijsko usklajenost, saj vključuje ključne deležnike v proces planiranja. Z aktivno participacijo različnih oddelkov in ravni znotraj organizacije, poslovni načrt zagotavlja celovito razumevanje strateških prioritet in ciljev med vsemi vpletenimi deležniki (Carrasco Ramirez, 2024, str. 2).

Planiranje kot pogled v prihodnost omogoča organizacijam, da opredelijo poti, ki vodijo do njihovih ciljev. S procesom planiranja lahko podjetja ne le učinkovito izkoristijo svoje vire, temveč tudi prilagodljivo in uspešno odgovarjajo na izzive okolja. Sledi funkcija organiziranja, ki zagotavlja učinkovito razporeditev virov in dejavnosti za uresničitev zastavljenih ciljev.

2.2 Organiziranje

Organiziranje pomeni smiselno uporabo virov za doseg strateških ciljev, kar se odraža v razdelitvi dela po oddelkih, formalnih linijah avtoritete ter mehanizmih koordinacije nalog znotraj organizacije. Odgovarja na vprašanje, kako se bo dosegel zastavljeni cilj. Glavni element organiziranja je organizacijska struktura, ki predstavlja okvir delitve dela, resursov in medoddelčne koordinacije. Organiziranje izhaja iz strategije, ki določa, kaj se naredi, pri tem pa se z organiziranjem definira, kako se bo to izvedlo (Dimovski in drugi, 2014, str. 53).

Organizacijska struktura jasno določa delovne naloge, linijo avtoritete in odgovornost odločanja vsakega zaposlenega, pri čemer temelji na specializaciji dela. Specializacija dela omogoča, da se organizacijske naloge razdelijo v individualne manjše enote, ki zagotavljajo večjo učinkovitost (Dimovski in drugi, 2014, str. 56). S tem pa postane organizacijska struktura ključnega pomena za določanje odnosov poročanja, razporeditev nalog in koordinacijo prizadevanj znotraj podjetja. Ta struktura vključuje tri glavne komponente (Daft, 2008, str. 90):

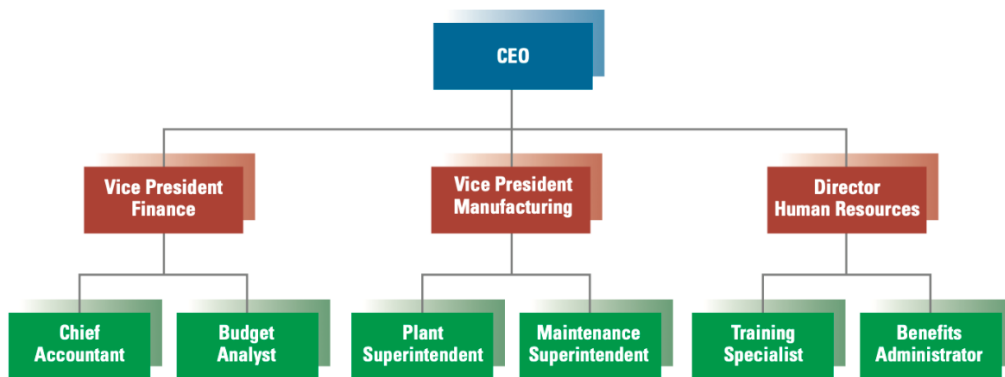
- Določa formalne odnose poročanja in hierarhijo, vključno s številom ravni in obsegom nadzora vodij.
- Združuje posameznike v oddelke ter te oddelke v celotno organizacijo.

- Vključuje sisteme za zagotavljanje učinkovite komunikacije, usklajevanja in integracije prizadevanj med oddelki.

Te komponente so povezane z vertikalnim in horizontalnim organiziranjem. Medtem ko vertikalna struktura določa hierarhijo in nadzor, horizontalna omogoča pretok informacij in sodelovanje med oddelki. Idealna organizacijska struktura spodbuja hitro in učinkovito usklajevanje, kar omogoča boljšo prilagodljivost podjetja. Organizacijska struktura je pogosto predstavljena z organizacijsko shemo, kot je razvidno iz *slike 3 in 4*, ki vizualno prikazujeta odnose ter pomagata razumeti, kako so različni deli podjetja medsebojno povezani in kako vsak posamezen položaj prispeva k celoti organizacije (Daft, 2008, str. 90).

Slika 3 prikazuje vertikalno organizacijsko strukturo, v kateri je direktor (angleško CEO) na vrhu, ostali pa so razporejeni v več plasti pod njim. Vsaka plast predstavlja različne ravni zaposlenih, ki so odgovorni za specifične naloge. Na vrhu so odgovorni za načrtovanje in odločanje, medtem ko nižje plasti izvajajo operativno delo. Takšna struktura omogoča jasno ločitev nalog in avtoritete. Na splošno je za vertikalno organizacijo značilno, da je zasnovana za učinkovitost, z bolj strogo hierarhijo in jasnimi smernicami. V tej strukturi so naloge pogosto specializirane, komunikacija pa poteka predvsem vertikalno, preko formalnih sistemov poročanja. Zaposleni so običajno razporejeni v manjše število ekip ali delovnih skupin, odločanje pa je centralizirano, kar omogoča večjo kontrolo in usklajenost z dolgoročnimi cilji organizacije (Daft, 2008, str. 91).

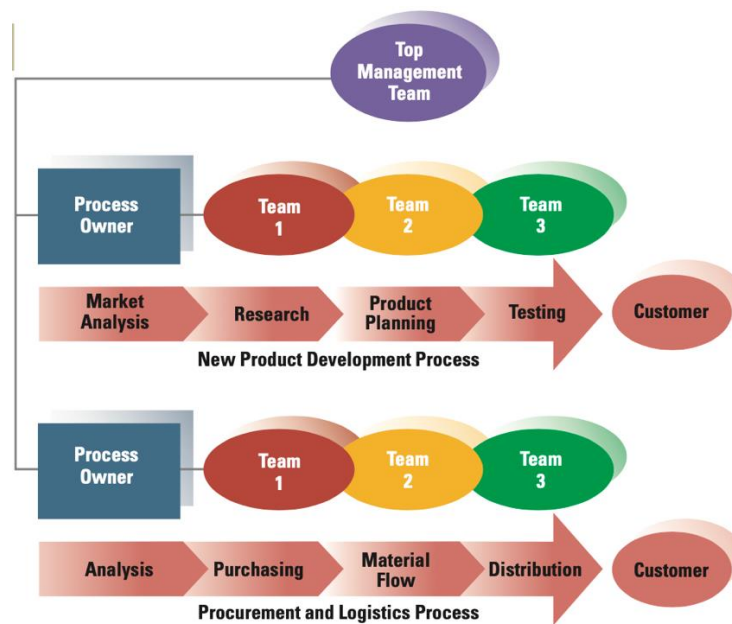
Slika 3: Primer vertikalne organizacijske sheme



Vir: Daft (2008, str. 91)

Slika 4 pa prikazuje horizontalno organizacijo, ki je zasnovana za učenje. Osredotoča se na deljene naloge in opolnomočenje zaposlenih, kar spodbuja večjo vključenost in angažiranost zaposlenih. Zanj so značilna manj stroga pravila in bolj prilagodljiva hierarhija, kar spodbuja horizontalno komunikacijo ter več osebnih stikov med zaposlenimi. V takšni strukturi se pogosto oblikujejo številne ekipe in delovne skupine, odločanje pa je decentralizirano, kar omogoča večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje na spremembe (Daft, 2008, str. 116).

Slika 4: Primer horizontalne organizacijske sheme



Vir: Daft (2008, str. 116)

Na odločitev, kako bo management oblikoval organizacijsko strukturo, vpliva več dejavnikov, med katerimi so strategija, okolje, kultura, tehnologija in človeški viri. Strategija organizacije opredeljuje njene cilje in usmeritve ter neposredno vpliva na zasnovo organizacijske strukture, saj mora biti ta usklajena s strateškimi cilji za doseganje organizacijske uspešnosti. Zunanje okolje, ki vključuje panogo, konkurenčne razmere ter zakonodajni in regulativni okvir, prav tako pomembno oblikuje organizacijsko strukturo. Podjetja se morajo prilagajati dinamičnim spremembam v okolju, da ohranijo svojo konkurenčno prednost. Organizacijska kultura, ki odraža vrednote, prepričanja in norme v podjetju, pomembno vpliva na zasnovo strukture. Organizacije, ki spodbujajo inovativnost in ustvarjalnost, običajno vzpostavljajo bolj prilagodljive in ravne strukture, medtem ko tiste, ki dajejo prednost učinkovitosti in doslednosti, pogosto sprejemajo hierarhične modele. Napredek na področju tehnologije prinaša transformacije organizacijskih struktur, zlasti na področjih komunikacije, sodelovanja in upravljanja podatkov. Organizacije se morajo zato nenehno prilagajati novim tehnološkim rešitvam, da bi ohranile svojo operativno učinkovitost. Nenazadnje pa imajo pomembno vlogo tudi zaposleni, njihovo znanje, veščine in strokovna usposobljenost. Pri oblikovanju organizacijske strukture je potrebno upoštevati njihove vloge in odgovornosti ter zagotoviti ustrezne vire, ki omogočajo uresničevanje zastavljenih ciljev. Celovita obravnava teh dejavnikov je ključna za oblikovanje organizacijske strukture, ki podpira dolgoročno uspešnost in krepi konkurenčnost organizacije (Gomathy in drugi, 2023, str. 2).

2.3 Vodenje

»Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem smislu zajema vodenje v ožjem smislu (lastnosti in ravnanje vodje), komuniciranje, motiviranje in kadrovanje« (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, v Dimovski in drugi, 2014, str. 56). Gre za usmerjanje aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev. Vodje s svojimi stališči in vedenjem oblikujejo pogoje, ki vplivajo na to, kako uspešni so lahko zaposleni pri opravljanju svojega dela. Obstajajo različni načini vodenja, ki so lahko uspešni (Daft, 2013, str. 398). V splošnem pa funkcija vodenja od managerja zahteva, da motivira zaposlene, pri čemer se mora zavedati, da niso vsi enaki. Nekatere osebe se bolje odzovejo na spodbude, kot je bonus, medtem ko bi bili drugi raje nagrajeni s prostim časom. Priporočljivo je, da se manager osebno pogovarja s člani organizacije, pri čemer jih poskusi razumeti in motivirati (Llyod in Aho, 2020, str. 137).

Koncept ustreznega vodenja se spreminja skladno s potrebami organizacije. Okolje, v katerem se izvaja vodenje, vpliva na to, kateri pristop je najbolj učinkovit, pa tudi na to, kateri tip vodij so v družbi najbolj cenjeni. Na to pomembno vplivajo tehnologija, gospodarske razmere, delovni pogoji ter družbene in kulturne norme. Vseskozi pa obstajajo glavni štiri pristopi, ki so kljub spremembam, še vedno aktualni, to so teorija voditeljstva 5. stopenj po Collinsu, služabniško vodenje, avtentično vodenje in interaktivno vodenje (Daft, 2013, str. 398).

Collins je ugotovil, da ima pri preoblikovanju podjetij iz dobrih v odlična ključno vlogo vodenje 5. stopnje. Vodja 5. stopnje združuje skromnost in močno voljo, usmerjeno v uspeh organizacije. Takšni vodje niso osredotočeni nase, temveč zasluge za uspehe pripisujejo drugim, hkrati pa prevzemajo odgovornost za neuspehe. Njihova ambicija je usmerjena v dolgoročni razvoj podjetja in zaposlenih, pri čemer spodbujajo trajnostne vrednote ter načrtujejo nasledstvo, da organizacija uspešno deluje tudi po njihovem odhodu. Vodje 5. stopnje gradijo organizacije, ki presegajo zgolj finančne cilje, in razvijajo kolektivni potencial, kar je ključno za trajnostni uspeh. (Daft, 2013, str. 399).

Služabniško vodenje je multidimenzionalna teorija, ki se začne z željo po služenju, nato vodi k namenu vodenja in razvijanja drugih ter se osredotoča na doseganje višjih ciljev v korist posameznikov, organizacij in družbe. Ponuja celovit pristop, ki vključuje etične, odnosne in rezultatno usmerjene vidike vodenja. Poleg tega temelji na praksah, kot so oblikovanje vizije z višjim namenom, standardizacija postopkov, spodbujanje usmerjenosti k strankam, nenehen razvoj zaposlenih, delitev moči in informacij ter zagotavljanje kakovostne delovne sile. Služabniško vodenje je pokazalo, da prispeva k večji zavzetosti pri delu, organizacijski pripadnosti, boljšemu poslovnemu uspehu in manjšemu številu odhodov zaposlenih (Coetzer, Bussin in Geldenhuys, 2017, str. 1-2).

Avtentično vodenje je koncept, osredotočen na vodje, ki se zavedajo sebe, sledijo višjim etičnim vrednotam ter s svojimi dejanji dosledno uresničujejo lastna prepričanja. Avtentične

vodje so tisti, ki delujejo v skladu s svojimi vrednotami, jih ne spremenijo pod pritiskom in s svojo odprtostjo navdihujejo druge. S tem gradijo zaupanje in zavezanost, saj spodbujajo sodelovanje in rast drugih ter jih spodbujajo k razvoju lastnih vodstvenih sposobnosti. Avtentične vodje so strastni in predani svojim ciljem ter predstavljajo zgled svojim sledilcem. Poleg tega ohranjajo sočutje in pogum pri sprejemanju zahtevnih odločitev. Pomembna značilnost avtentičnih vodij je tudi njihova sposobnost ustvarjanja močnih in trajnih odnosov ter razvoja svojih sodelavcev. S samodisciplino in odgovornostjo do lastnih napak, ohranjajo etični okvir v svojem vodenju (Daft, 2013, str. 401).

Interaktivno vodenje se osredotoča na sodelovanje, komunikacijo in timsko delo. Vodje, ki prakticirajo interaktivno vodenje, spodbujajo sodelovanje med posamezniki, delijo informacije in krepijo medsebojno spoštovanje ter zaupanje. Takšni vodje se osredotočajo na gradnjo timov, uporabo referenčne moči in nagrajevanja ter motiviranje podrejenih. Čeprav je pogosto povezano z ženskami, ni omejeno samo nanje; tako moški kot ženske lahko razvijejo te veščine, zlasti v kolektivističnih družbah, kjer so sodelovanje in timsko delo ključnega pomena (Koh in Hia, 1997, str. 710-712).

Ob preučevanju različnih vodstvenih stilov, kot so vodenje 5. stopnje, služabniško, avtentično in interaktivno vodenje, postane jasno, da vsak od teh pristopov prispeva k oblikovanju organizacijske kulture in spodbujanju zaupanja ter rasti posameznikov znotraj podjetja. Vendar pa je kljub tem raznolikim stilom pomembno poudariti, da vodenje ni isto kot management. Medtem ko vodstvo spodbuja vizijo, spremembe in razvoj, management zagotavlja stabilnost, red in operativno učinkovitost znotraj obstoječih sistemov in struktur. Vodenje je torej usmerjeno v prihodnost in iskanje novih poti, medtem ko je naloga managementa, da vzdržuje sedanje stanje in zagotavlja nemoten potek dela. Razumevanje te razlike je ključno za učinkovito integracijo obeh pristopov v organizaciji (Daft, , 2013, str. 404). Manager in vodja se razlikujeta glede na izvor in doseg njune moči. Managerji imajo pozicijsko moč, ki izhaja iz njihovega položaja v organizacijski strukturi. Ta moč vključuje legitimno moč, ki je povezana z avtoriteto položaja, moč nagrajevanja, ki omogoča managerju nagrajevanje zaželenega obnašanja, in prisilno moč, ki omogoča kaznovanje neželenega obnašanja, kot so kritike ali odpuščanja. Managerji pogosto uporabljajo te oblike moči za vzdrževanje stabilnosti, reda in reševanje problemov v obstoječih strukturah. Po drugi strani pa vodje uporabljajo osebnostno moč, ki izhaja iz notranjih virov, kot sta ekspertna moč, povezana s posebnimi znanji in spretnostmi, ter referenčna moč, ki temelji na osebnostnih lastnostih vodje. Vodje s to močjo motivirajo podrejene zaradi spoštovanja, ki ga vzbuja njihova osebnost, in ne zgolj zaradi formalnega položaja. Osebnostna moč omogoča vodjem, da spodbujajo kreativnost, vizijo in spremembe v organizaciji, kar postaja vse bolj pomembno v sodobnih timskih okoljih, kjer je potrebna večja prilagodljivost in sodelovanje (Dimovski in drugi, 2014, str. 78).

Vodenje in management se ne izključujeta, ampak se medsebojno dopolnjujeta. Organizacije potrebujejo učinkovito vodenje, ki usmerja aktivnosti in postavlja cilje, kot tudi ustrezno upravljanje, da lahko ohranijo stabilnost in dosežejo dolgoročne cilje. Ko vodja ustvarja

vizijo za prihodnost in motivira zaposlene k njenemu uresničevanju, sledi funkcija kontroliranja, ki zagotavlja, da se napredek spremlja in usklajuje z zastavljenimi cilji.

2.4 Kontroliranje

Kontroliranje je četrta funkcija v procesu managementa. Ta opisuje spremljanje dejavnosti zaposlenih, ugotavljanje ali organizacija dosega svoje cilje in sprejemanje potrebnih popravkov (Daft, 2013, str. 8). Z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije ter z globalizacijo gospodarstva pa je kontroliranje pridobilo še pomembnejšo vlogo v procesu managementa (Dimovski in drugi, 2014, str. 111).

Ena izmed sodobnih smernic je, da podjetja manj poudarjajo nadzor od zgoraj navzdol, temveč se bolj posvečajo usposabljanju zaposlenih, da lahko sami spremljajo in izboljšujejo svoje delo. Kljub temu končna odgovornost za kontroliranje še vedno ostaja pri managerjih (Daft, 2013, str. 8).

Aktivnosti oziroma procese je mogoče kontrolirati na različnih točkah njihovega poteka z namenom učinkovitejšega doseganja zastavljenih ciljev ter ugotavljanja, kateri deli procesa bi lahko bili kritični. Kontrola pred procesom se imenuje vnaprejšnja, med procesom sprotna, po procesu pa povratna kontrola. Namen vnaprejšnje kontrole je zagotavljanje kvalitete inputov in preprečitev odstopanj še preden do njih pride. Sprotna kontrola se uporablja za nadziranje in zagotavljanje rezultatov tekočih aktivnosti zaposlenih. Sem spada tudi samokontrola, s katero posamezniki nadzirajo sami sebe. Po procesu sledi povratna kontrola, katere namen je usmerjanje outputov organizacije, pri čemer je poudarek na kakovosti končnega produkta oziroma storitve (Dimovski, Perger in Žnidaršič, 2005, str. 275-276).

Po navadi se organizacije lahko poslužujejo treh strategij kontrole, ki se lahko pojavijo tudi istočasno, to so birokratska, tržna in vedenjska. Za birokratsko kontrolo so značilna pravila, standardi, hierarhija in legitimna oblast, s katero managerji pridobijo pooblastila za njeno izvajanje. Z namenom, da standardizirajo in kontrolirajo vedenje zaposlenih. Tržna organizacijska kontrola se izvaja, kadar podjetje pri ocenjevanju produktivnosti uporablja cenovno konkurenco, s katero se oceni uspešnost podjetja. Lahko se jo uporabljala le, kadar se produktu podjetja lahko dodeli ceno in je prisotna tržna konkurenca. Pri vedenjski kontroli pa se uporabljajo družbene karakteristike (organizacijska kultura, skupne vrednote, tradicija, prepričanja,..). Značilno je, da ima organizacija skupne vrednote, zaposleni pa si med seboj zaupajo. Ta vrsta kontrole se uporablja v negotovih razmerah, ko cene ni mogoče določiti, prav tako pa pravil in regulacij ni mogoče uporabiti za natančno opredelitev ustreznega vedenja (Dimovski, Perger in Žnidaršič, 2005, str. 282-285).

Kontroliranje kot funkcija managementa zagotavlja, da podjetje ostaja na začrtani poti za doseg svojih ciljev. Vključuje oblikovanje niza orodij in procesov za aktivno vodenje in usmerjanje organizacije. Kontrolor deluje kot "navigator", pri čemer pomaga spremljati

napredek, prepoznati odstopanja od načrta in predlagati korektivne ukrepe. S primerjavo načrtovanih in dejanskih rezultatov kontrolor prepoznava kritične težave, uvaja rešitve v sistem za preprečevanje njihovega ponovnega pojava in podpira sprejemanje odločitev z analizo scenarijev. Kontroliranje prav tako prispeva k učinkovitosti managementa prek samoučnih sistemov ter spodbuja motivacijo in zavezanost s tem, da zagotavlja realistične, vidne in dosegljive cilje ter rezultate (Piplica in drugi, 2023, str. 135).

3 ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANEM FARMACEVTSKEM PODJETJU

Sledi empirični del zaključne strokovne naloge, v katerem bom podrobneje analizirala temeljne funkcije managementa v izbranem farmacevtskem podjetju. Predvsem me zanima, kako se v podjetju ukvarjajo s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem. Podjetje je želelo ostati anonimno, za to podrobnih informacij in opisa ne morem zapisati, saj bi s tem lahko razkrila, za katero podjetje gre.

3.1 Namen in cilj zaključne strokovne naloge

Namen zaključne strokovne naloge je preučiti pomen, učinkovitost in izzive temeljnih funkcij managementa v izbranem farmacevtskem podjetju ter analizirati, kako se te funkcije odražajo v farmacevtski industriji. Cilj pa je poglobljeno razumeti, kako izbrano farmacevtsko podjetje načrtuje, organizira, vodi in kontrolira svoje aktivnosti za doseganje strateških ciljev.

3.2 Metodologija

Podatke sem pridobila na kvalitativen način z uporabo polstrukturiranih intervjujev. Za intervju sem se odločila, ker je pogovor bogat vir informacij, preko katerega lahko izvemo, kako posamezniki razmišljajo, kako delujejo v konkretnih situacijah, kakšen odnos imajo do drugih itd. (Banjac, 2020, str. 68). Za polstrukturiran intervju sem se odločila, ker omogoča strukturo in primerljivost rezultatov. Hkrati pa ta oblika intervjujev nudi dovolj svobode pri zastavljanju podvprašanj, s katerimi lahko pridobimo dodatne vpoglede. Vnaprej sem pripravila osnovna in splošna vprašanja, ki so se nanašala na to, kako se v izbranem farmacevtskem podjetju odražajo temeljne funkcije managementa, nato pa sem sogovornicama prilagodila konkretna podvprašanja.

3.3 Raziskovalni vzorec

Izbran vzorec je bil nenaključen in majhen. Polstrukturirana intervjuva sem izvedla z dvema zaposlenima v izbranem farmacevtskem podjetju. Izbrala sem ju na podlagi odgovornosti in višine položaja v podjetju, torej ena izmed njiju je bila nosilka večje odgovornosti in na

višjem položaju, druga pa na nižjem položaju z manj odgovornosti oz. bolj operativnim delom. Sledi podrobnejši opis strokovnjakinj, ki ju bom v nadaljevanju imenovala Z1 in Z2.

Z1: je višja strokovna sodelavka, ki ima VII. stopnjo izobrazbe. Odgovorna je za pravilnost postopkov izvedenih skladno s GMP. Izvaja naslednje naloge: pregled in revizija dokumentacije, optimizacija procesov, prenos aktivnosti med različnimi oddelki tako znotraj kot izven podjetja, sproščanje učinkovine, urejanje različnih dostopov itd. Sodeluje z vsemi oddelki, ki so vključeni v procese razvoja, optimizacije in validacije. V njeni domeni je tudi poročanje različnih oddelkom znotraj podjetja.

Z2: je laboratorijska analitičarka, s V. stopnjo izobrazbe. Njene naloge so: izvajanje analiz, pregledovanje analiz in oddajanje rezultatov. Sama se individualno ne povezuje z drugimi oddelki, le kot del oddelka pa večkrat sodeluje z oddelkom razvoja (AS&T).

3.4 Analiza in ugotovitve

3.4.1 Planiranje v izbranem farmacevtskem podjetju

Obe intervjuvanki omenita večnivojsko planiranje. Najprej na ravni celotnega podjetja, nato sledi razdelitev ciljev in nalog po lokacijah in oddelkih. Plani morajo biti med seboj usklajeni. Z1 poudarja predvsem celostni okvir planiranja, ki se začne z oblikovanjem strateških ciljev, nadaljuje s taktičnimi ter se zaključi z opredelitvijo operativnih ciljev. Struktura ciljev je hierarhična, kar zagotavlja usklajeno delovanje organizacije in učinkovito doseganje poslanstva ter vizije (Dimovski in drugi, 2014, str. 30). Cilje se določi na podlagi analiz trga in zagotovljenih resursov, za njihovo določanje je odgovorno vodstvo. Sogovornici Z1 in Z2 menita, da se cilji organizacije ujemajo s cilji posameznikov. Sogovornica Z2 je bolj kot strateške cilje poudarila operativne cilje in plane povezane z njimi. V podjetju ima vsak oddelek svojega planerja, ki se udeležuje raznih sestankov na različnih nivojih, *»začne se že pri povpraševanju, sledi planiranje in nabava ter prevzem surovin«*. Postavljen imajo plan, ki ga morajo potem v dogovorjenem časovnem roku izpeljati. V primeru težav, planer oz. vodja to naprej skomunicira na sestankih, da so obveščeni še ostali. Podjetje ima dobro razvit sistem vertikalne integracije planiranja, kjer strateške odločitve vplivajo na operativne naloge, medtem ko povratne informacije s terena vplivajo na sprotne prilagoditve plana.

Odgovornost za planiranje prevzema direktor enote, v pripravo planov pa vključi celoten vodstven tim, kar poleg boljšega planiranja, zaradi poznavanja področij, povečuje tudi njihovo zavzetost in motivacijo pri izvajanju planov (Sarker, 2019, str. 11-14). Ostali podrejeni neposredno v planiranje niso vključeni, kar je razvidno iz odgovora Z2, ki pravi, da se planiranje dogaja na ravni podjetja.

Vključenost višjih kadrov v proces planiranja je moč zaznati tudi v odgovoru, kateri dejavniki (notranji ali zunanji) najbolj vplivajo na planiranje. Odgovor Z1 je bil bolj

poglobljen, opisala je notranje dejavnike, kot so proste kapacitete (proizvodnih obratov in laboratorijev) in ustrezna kadrovska pokritost ter zunanje dejavnike, med katere sodijo naročila, ter usklajeni dobavni roki vseh materialov (surovine,...). Prav tako je omenila, da pomembno vlogo igrajo tudi gospodarske in politične razmere v svetu. Vse omenjeno, kot pravi *»vključimo v faze načrtovanja za doseg ključnih usmeritev podjetja«*. Poudarila je, da je potrebno redno spremljanje realizacije in hitro reagiranje na spremembe in odstopanja. Operativni kader se bolj osredotoča na domeno operativnega dela, kar je razvidno iz odgovora Z2, ki zaznava, da na planiranje vplivajo težave s sistemi in bolniški staleži, ki neposredno vplivajo na učinkovitost njihovega dela. To ponazarja razliko v fokusu, saj se višji management ukvarja s strategijo in učinkovitostjo, medtem ko se operativni zaposleni osredotočajo na izvedbene ovire.

Vloga operativnega kadra pri procesu planiranja je, da svoje delo pravilno izvedejo in pravočasno oddajo rezultate. Kot pravi Z1, *»glavna vloga zaposlenih pri procesu planiranja je zagotavljanje čim bolj realnih podatkov, na osnovi katerih se pripravi plan, ki se ga nato ustrezno spremlja«*. Podjetje gradi na odgovornosti posameznika, pri čemer ima vsak član organizacije pomembno vlogo, višji kader pri strateškem odločanju, nižji pa pri operativni izvedbi.

3.4.2 Organiziranje v izbranem farmacevtskem podjetju

Zaposleni se strinjata, da sta dobro obveščena o svojih nalogah in položaju ter da imata dostop do potrebnih informacij za učinkovito opravljanje dela. Kar kaže na to, da imajo v izbranem farmacevtskem podjetju v organizacijski strukturi učinkovite komunikacijske kanale. Z1 je izpostavila pravočasnost informacij, s čimer skrbijo za operativno preglednost, kar je ključno za farmacevtsko panogo, kjer je natančnost pomembna. Sogovornici menita, ne samo, da je organizacijska komunikacija ustrezna, pač pa tudi komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi. Z2 pravi, da je *»komunikacija na mestu«*.

Izbrano farmacevtsko podjetje spodbuja horizontalno sodelovanje in izmenjavo informacij. Z1 izpostavlja predvsem izvajanje različnih oblik prenosa znanja in informacij, kot so interaktivne delavnice, tematska srečanja, izobraževanja itd., medtem ko Z2 poudarja sodelovanje z dotičnim oddelkom predvsem takrat, ko pri operativnem delu oziroma prenosih analiz potrebujejo pomoč. Podjetje omogoča formalne (delavnice, izobraževanja) kot tudi neformalne oblike sodelovanja (sodelovanje pri operativi). Kljub izraziti vertikalni organizaciji, ki skrbi za hierarhijo in nadzor, je prisotna tudi horizontalna, kar je razvidno iz medoddelčnega sodelovanja, ki spodbuja pretok informacij (Daft, 2008, str. 90).

Sogovornici se strinjata, da so v podjetju zelo naklonjeni novim tehnologijam. Z1 je predvsem poudarila robotizacijo in avtomatizacijo procesov, ki vpliva na spremembo kadrovskih potreb, vezanih na specifične procese. Posledično morajo v podjetju, zaradi tehnoloških sprememb prilagoditi svojo strukturo, kar kaže na dinamično organizacijsko

zasnovo. Na ta način ohranjajo konkurenčnost in inovativnost, hkrati pa to zahteva tudi nenehno prilagajanje vlog in kompetenc zaposlenih. Predvsem višji kader zaznava strukturni vpliv novih tehnologij, medtem ko operativni kader bolj opazi naklonjenost podjetja do novosti.

3.4.3 Vodenje v izbranem farmacevtskem podjetju

Z1 je izpostavila pomembnost ustreznih izobraževanj vodij in prenos ključnih informacij do vseh zaposlenih, kot glavno orodje usmerjanja. Medtem ko Z2, izpostavlja stalno dostopnost vodje in medletne sestanke. Vodje v izbranem farmacevtskem podjetju posredujejo informacije in podpirajo doseganje ciljev, za katero je značilno, da vodje niso osredotočeni nase, temveč na uspešnost ter dolgoročni razvoj podjetja in zaposlenih (Daft, 2013, str. 399). Seveda imam premalo informacij, da bi to lahko z gotovostjo trdila, vendar pa se kaže trend, ki nakazuje, da bi to lahko bil prevladujoč način vodenja.

Z1 je izpostavila, da se učinkovitost vodenja ocenjuje s pomočjo medletnih sestankov in povratnih informacij sodelavcev, s katerimi vodja dela. Z2 pa je izpostavila mesečne ankete. Lahko rečem, da ima podjetje vzpostavljeno formalno spremljanje vodenja na mesečni in medletni ravni. Prisotnost povratnih informacij iz več smeri (npr. od sodelavcev, torej navzgor) nakazuje na uporabo elementov 360-stopinjskega ocenjevanja, kar omogoča bolj uravnotežen vpogled v uspešnost vodenja. Pogostost zbiranja podatkov kaže na zavezanost k nenehnem izboljševanju vodstvenih praks.

Vodenje zajema tudi motiviranje zaposlenih. V izbranem farmacevtskem podjetju, se za motivacijo zaposlenih uporablja različne načine tako nematerialne, kot so ustne in pisne pohvale ter predstavitev dosežkov na ravni podjetja, kot tudi materialne, npr. finančne nagrade. Z1 je izpostavila, *»za vsakega zaposlenega je pomembno, da je njegovo delo opaženo in da je ustrezno nagrajeno«*. Višji kader razume motivacijo kot priznanje truda, kar je pomemben psihološki vidik zadovoljstva pri delu. Nižji kader pa zaznava prisotnost motiviranja in ga ocenjuje kot učinkovitega. Strategije motivacije se izvajajo tako tudi na operativni ravni.

3.4.4 Kontroliranje v izbranem farmacevtskem podjetju

Kontrola v podjetju poteka preko standardiziranih postopkov, rutinskih pregledov in evidenc. Z1 je izpostavila, da so odstopanja hitro razvidna zaradi uveljavljenih postopkov, medtem ko je Z2 poudarila pomen pisnega in sprotnega evidentiranja procesov. Procesni so zasnovani na način, da omogočajo sproten notranji nadzor. Sistem temelji na predvidljivosti in sledljivosti, kar je v farmacevtski industriji izrednega pomena, predvsem zaradi regulatornih zahtev. Kombinacija standardiziranosti postopkov in dokumentacije omogoča hiter odziv v primeru nepravilnosti.

Z1 pravi, »pri posameznih delovnih procesih je kontrola obvezna in nujno potrebna, periodično pa je smiselno in zaželeno, da se izvede pregled v širšem obsegu«. S tem omogočajo kakovostno delovanje procesov v podjetju. Zaposlena kontrol ne dojemata kot sredstva pritiska, temveč kot podporo kakovostni izvedbi in nenehnim izboljšavam. Moč je zaznati, da višji kader pristopa k funkciji kontrole bolj tehnično, kot nujnosti. Nižji kader pa poudarja organizacijsko kulturo zaupanja, kot pravi Z2, »ne čutim nobenega pritiska, saj se vse izvaja skladno z našimi vrednotami«, kar kaže na zrel sistem notranje kontrole.

Povratne informacije o delu zaposlena prejemata redno – tedensko, mesečno ali sproti. Uporabljajo se kot orodje za izboljšanje kakovosti. Podjetje aktivno uporablja kontrolo kot vir učenja in izboljšav, kar ustreza sodobnim pristopom kontroliranja, pri čemer nadzor deluje kot podpora in ne kot kazen (Piplica in drugi, 2023, str. 135). Sogovornici sta se strinjali, da je nadzor uravnotežen in da je v podjetju prisotna spoštljiva in odprta komunikacija. Uravnoteženost kontrole omogoča, da so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni. Nižji kader ne doživlja nadzora kot pretirano poseganje v delo, kar potrjuje učinkovitost pristopa.

4 SKLEP

Management je usmerjen proces, ki omogoča organizaciji doseganje zastavljenih ciljev, preko planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Z analizo polstrukturiranih intervjujev v izbranem farmacevtskem podjetju sem poskušala ugotoviti, kako podjetje načrtuje, organizira, vodi in kontrolira svoje aktivnosti za doseganje strateških ciljev.

Analiza rezultatov v izbranem farmacevtskem podjetju je pokazala, da ima podjetje vzpostavljen strukturiran, večnivojski sistem planiranja, ki temelji na strateškem vodenju in operativnem izvajanju. Pri tem so odgovornosti jasno razdeljene in prisotno je sodelovanje različnih ravni zaposlenih, kar omogoča stabilnost in fleksibilnost. Organiziranje je učinkovito vzpostavljeno v vertikalni obliki, zaposleni informacije prejemajo pravočasno, komunikacija med ravnmi je ustrezna, prisotno pa je tudi občasno horizontalno povezovanje. Podjetje se trudi slediti tehnološkim trendom in v skladu s tem prilagaja svojo strukturo. Moč je zaznati usklajenost notranjih procesov ter ujemanje stališč višjega in nižjega nivoja. Vodenje temelji na dostopnosti vodij sistematičnem spremljanju učinkovitosti in uporabi različnih motivacijskih tehnik. Poudarek je na dialogu, spoštovanju in prepoznavanju prispevka zaposlenih. Zaznave zaposlenih na različnih ravneh se ujemajo, kar nakazuje na to, da je kultura vodenja v podjetju konsistentna in sprejeta s strani zaposlenih na več ravneh. Podjetje ima jasno strukturiran sistem kontroliranja, ki temelji na standardizaciji, sprotnem evidentiranju in rednem preverjanju rezultatov. Kontrola je pozitivno sprejeta, kot sestavni del kakovosti in zanesljivosti dela. Prisotna je uravnotežena kombinacija formalnega nadzora in odprte komunikacije, kar omogoča zaupanje in operativno učinkovitost.

Na podlagi analize lahko sklepamo, da podjetje uspešno in učinkovito izvaja temeljne funkcije managementa in je organizacijsko zrelo, kar mu omogoča učinkovito odzivanje na spremembe in ohranjanje konkurenčnosti. Nadaljnje izboljšave bi lahko vključevale večjo sistematično vključenost operativnega kadra v optimizacijo procesov, kar bi dodatno okrepilo agilnost in inovativnost podjetja. Raziskavo pa bi lahko izboljšala tako, da bi vključila večje število zaposlenih, da bi bil vzorec lahko bolj reprezentativen. Prav tako bi bilo zanimivo, če bi v raziskavo vključila več podjetji iz farmacevtske industrije, saj bi na ta način lahko ugotovila, v katerih točkah so si podobni in kje se razlikujejo.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Daft, R. L. (2013). *Management: the new workplace, 8th edition*. Australia: South-Western Cengage Learning.
2. Dimovski, V., Penger, in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Hendry, J. (2013). *Menedžment. Zelo kratek uvod*. Ljubljana: Založba Krtina.
5. Llyod, R. in Aho, W. (2020). The Four of Management – An essential guide to Management principles. *Management Open Educational Resources*, 1. DOI: 10.58809/CNFS7851

LITERATURA IN VIRI

6. Ancliff, S. (2023). 10 challenges facing the pharmaceutical industry in 2024. i-nexus. Pridobljeno 18. januarja 2025 iz <https://blog.i-nexus.com/10-challenges-facing-the-pharmaceutical-industry>.
7. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Ljubljana: Založba FDV.
8. Carrasco Ramirez, J. G. (2024). The Power of Planning: How Business Plans Drive Effective Management Strategies. *Integrated Journal of Science and Technology*, 1(3), 1-14.
9. Coetzer, M. F., Bussin, M. in Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5). <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
10. Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design, 10th edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
11. Gomathy, C. K., Dharshini, S., Chowdary, U. S. in Bharadwaj Sai, V. (2023). A study on organization structure and design. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 7(5), 1-11.

12. Koh, W. K. L., in Hia, H. S. (1997). The effects of interactive leadership on human resource management in Singapore's banking industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 710-719.
13. Piplica, D., Peronja, I. in Luković, T. (2023). Controlling in the function of management by objectives. *DIEM 2024*, 1, 131-142.
14. Sarker, A. (2019). *Planning function of management*. Academia.edu
https://www.researchgate.net/publication/371834256_PLANNING_FUNCTION_OF_MANAGEMENT

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z osebo na višjem položaju v izbranem farmacevtskem podjetju

Splošni podatki:

1. Spol.
Ženski.
2. Delovna doba oziroma izkušnje in naziv delovnega mesta.
30, let, višji strokovni sodelavec
3. Stopnja izobrazbe.
VII. stopnja

Delovna vloga in odgovornosti

4. Kako bi opisali svoje glavne odgovornosti v trenutni vlogi? *Odgovorna sem za pravilnost postopkov izvedenih skladno s GMP. Izvajam naslednje naloge: pregled in revizija dokumentacije, optimizacija procesov, prenos aktivnosti med različnimi oddelki tako znotraj kot izven podjetja. Sproščanje učinkovine. Urejanje različnih dostopov.*
5. Katerim oddelkom v podjetju največkrat poročate ali sodelujete z njimi? *Sodelujem s vsemi oddelki, ki so vključeni v procese razvoja, optimizacije, validacije. Poročam različnim oddelkom znotraj podjetja.*

Funkcija planiranja

6. Kako v vašem podjetju poteka proces planiranja? *Najprej se naredi plan na nivoju podjetja, sledi plan po enotah, oddelkih... Plani so med seboj usklajeni.*
7. Kdo prevzema odgovornost za planiranje in kdo je vključen v pripravo načrtov plana? *Direktor enote. V pripravo planov je vključen celoten vodstven tim.*
8. Kateri dejavniki (notranji ali zunanji) najbolj vplivajo na planiranje v vašem podjetju, in kako te dejavnike vključujete v proces načrtovanja?
Notranji: proste kapacitete (proizvodnjih obratov in laboratorijev) in ustrezna kadrovska pokritost
Zunanji: naročila, ter usklajeni dobavni roki vseh materialov (surovine, ...), gospodarske in politične razmere v svetu.
Vse zgoraj omenjeno vključimo v faze načrtovanja za dosego ključnih usmeritev podjetja. Potrebno je redno spremljanje realizacije in hitro reagiranje na spremembe in odstopanja..
9. Kakšno vlogo imajo zaposleni pri procesu planiranja, in kako njihovo vključevanje prispeva k načrtom? *Odgovorni so za čimbolj realne podatke, na osnovi katerih se pripravi plan, ki se ga ustrezno spremlja.*
10. Kako se določajo cilji in kdo je odgovoren za njihovo postavitev? *Cilji se določajo na podlagi analiz trga in zagotovljenih resursov. Za postavitev ciljev je odgovorno vodstvo.*
11. Ali se cilji organizacije ujemajo s cilji posameznikov? *Da.*

Funkcija organiziranja

12. Ali so zaposleni dobro obveščeni o svojih nalogah in položaju, ter imajo dostop do potrebnih informacij za učinkovito opravljanje dela? *Da, zaposleni imamo pravočasno na voljo vse potrebne informacije glede naših nalog.*
13. Ali menite, da je komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi učinkovita? *Da, komunikacija je ustrezna, pravočasna in učinkovita.*
14. Ali se v vašem podjetju spodbuja horizontalno sodelovanje in izmenjava informacij med oddelki? Če da, kako? *Da, vzpodbuja se sodelovanje med oddelki. Izvajamo različne oblike prenosa znanja in informacij, kot so interaktivne delavnice, tematska srečanja, izobraževanja,...*
15. Kako se vaše podjetje odziva na nove tehnologije in kako to vpliva na organizacijsko strukturo? *Podjetje vzpodbuja implementacijo novih tehnologij (robotizacija, avtomatizacija procesov...). Posledično se struktura zaposlenih glede na specifičnost procesov spreminja.*

Funkcija vodenja

16. Kako vaše podjetje zagotavlja, da vodje usmerjajo zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev? *Z ustreznim izobraževanjem vodij in tudi prenosom ključnih informacij do vseh zaposlenih.*
17. Kako se v podjetju spremlja in ocenjuje učinkovitost vodenja? *Medletni sestanki z vodjem in povratno informacijo sodelavcev katere zaposleni vodi.*
18. Na kakšen način se motivira zaposlene? *Za motivacijo zaposlenih se uporablja različne načine kot so: ustne in pisne pohvale, predstavitev dosežkov na nivoju podjetja, finančne nagrade. Za vsakega zaposlenega je pomembno, da je njegovo delo opaženo in da je ustrezno nagrajeno.*

Funkcija kontroliranje

19. Na kakšne načine opravljate nadzor oz. kontrolo nad delovnimi delom in procesi? *Postopki so standardizirani, zato je vsako odstopanje razvidno že ob rednih rutinskih pregledih.*
20. Kako vidite vlogo kontroliranja pri doseganju ciljev vašega delovnega mesta ali oddelka? *Pri posameznih delovnih procesih je kontrola obvezna in nujno potrebna, periodično pa je smiselno in zaželeno, da se izvede pregled v širšem obsegu.*
21. Kako pogosto prejimate povratne informacije o rezultatih svojega dela in kako te informacije vplivajo na vašo učinkovitost? *Povratne informacije dobivamo na rednih tedenskih/mesečnih sestankih in so pomembene za izboljšanje učinkovitosti.*
22. Kako ocenjujete nadzor nad procesi v vašem oddelku – je uravnotežen ali preveč strog? *Na oddelku imamo ravnotežen nadzor.*

Priloga 2: Intervju z osebo na nižjem položaju v izbranem farmacevtskem podjetju

Splošni podatki:

1. Spol.
Ženski.
2. Delovna doba oziroma izkušnje in naziv delovnega mesta.
8 let, laboratorijski analitik.
3. Stopnja izobrazbe.
5.-gimnazijski maturant

Delovna vloga in odgovornosti

4. Kako bi opisali svoje glavne odgovornosti v trenutni vlogi? *Izvajanje analiz, pregledovanje analiz, oddajanje rezultatov.*
5. Katerim oddelkom v podjetju največkrat poročate ali sodelujete z njimi? *Kot odderek smo dosti v povezavi z oddelkom razvoja (AS&T).*

Funkcija planiranja

6. Kako v vašem podjetju poteka proces planiranja? *Vsak odderek ima svojega planerja, ki se udeležuje raznih sestankov na različnih nivojih. Začne se že pri povpraševanju, sledi planiranje in nabava, prevzem surovin. Postavljen imamo plan, ki ga moramo v dogovorjenem časovnem roku izpeljati. Če pride do kakšnih težav, planer oz. vodja to naprej skomunicira na sestankih, da so obveščeni še ostali.*
7. Kdo prevzema odgovornost za planiranje in kdo je vključen v pripravo načrtov plana? *Plan je postavljen na nivoju podjetja, nato na nivoju lokacije in nato po posameznih oddelkih.*
8. Kateri dejavniki (notranji ali zunanji) najbolj vplivajo na planiranje v vašem podjetju, in kako te dejavnike vključujete v proces načrtovanja? *Težave s sistemi, bolniški staleži,...*
9. Kakšno vlogo imajo zaposleni pri procesu planiranja, in kako njihovo vključevanje prispeva k načrtom? *Ko imaš določeno analizo za tisti dan, je na tebi odgovornost da jo pravilno in pravočasno izvedeš in oddaš rezultate.*
10. Kako se določajo cilji in kdo je odgovoren za njihovo postavitev? *Cilji se postavljajo na nivoju podjetja kot takega in nato na nivoju lokacije, vodstvo lokacije.*
11. Ali se cilji organizacije ujemajo s cilji posameznikov? *Da.*

Funkcija organiziranja

12. Ali so zaposleni dobro obveščeni o svojih nalogah in položaju, ter imajo dostop do potrebnih informacij za učinkovito opravljanje dela? *Da, sem mnenja da so.*
13. Ali menite, da je komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi učinkovita? *Da, mislim da je komunikacija na mestu.*
14. Ali se v vašem podjetju spodbuja horizontalno sodelovanje in izmenjava informacij med oddelki? Če da, kako? *Da, velikokrat se za pomoč pri prenosih analiz obrnemo na AS&T.*

15. Kako se vaše podjetje odziva na nove tehnologije in kako to vpliva na organizacijsko strukturo? *V podjetju so zelo naklonjeni novim tehnologijam.*

Funkcija vodenja

16. Kako vaše podjetje zagotavlja, da vodje usmerjajo zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev? *Imamo medletne sestanke in pa vodja je vedno na voljo, da tudi sam pristopiš s kakšnim pomislekom.*

17. Kako se v podjetju spremlja in ocenjuje učinkovitost vodenja? *Z mesečnimi anketami.*

18. Na kakšen način se motivira zaposlene? *Z nagradami, pohvalami.*

Funkcija kontroliranje

19. Na kakšne načine opravljate nadzor oz. kontrolo nad delovnimi delom in procesi? *Pisanje obrazcev, vsi procesi so sproti evidentirani.*

20. Kako vidite vlogo kontroliranja pri doseganju ciljev vašega delovnega mesta ali oddelka? *Ne čutim nobenega pritiska, saj se vse izvaja skladno z našimi vrednotami*

21. Kako pogosto prejimate povratne informacije o rezultatih svojega dela in kako te informacije vplivajo na vašo učinkovitost? *Pogosto. Večinoma že sproti, nekaj pa tudi na letnih sestankih.*

22. Kako ocenjujete nadzor nad procesi v vašem oddelku – je uravnotežen ali preveč strog? *Nadzor je uravnotežen in imamo medsebojno odprto in spoštljivo komunikacijo.*