

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU MAKRO 5
GRADNJE**

Ljubljana, julij 2020

PETER SEVER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Peter Sever, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja v podjetju Makro 5 gradnje, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT.....	1
1.1 Teorije razvoja managementa	3
1.1.1 Znanstveni management	3
1.1.2 Birokratski management.....	3
1.1.3 Behavioristična teorija managementa.....	3
1.2 Temeljna načela managementa	4
1.3 Temeljne funkcije managementa	5
1.4 Vodenje	6
1.4.1 Modeli vodenja	8
<i>1.4.1.1 Osebnostni modeli vodenja</i>	<i>8</i>
<i>1.4.1.2 Vedenjski modeli vodenja</i>	<i>8</i>
<i>1.4.1.3 Situacijski modeli vodenja.....</i>	<i>9</i>
1.4.2 Stili vodenja	9
2 PREDSTAVITEV PODJETJA MAKRO 5 GRADNJE.....	11
2.1 Finančni podatki podjetja	13
2.2 Delovni dan lastnika in direktorja komerciale	14
2.3 Vodenje v podjetju.....	15
2.3.1 Komunikacija v podjetju.....	15
2.3.2 Zaposleni v podjetju	16
2.3.3 Sodelovanje zaposlenih pri vodenju podjetja	17
2.3.4 Motiviranje zaposlenih	17
2.4 Pristop vodenja	18
2.4.1 Organizacija podjetja	18
2.4.2 Sprejemanje odločitev v podjetju	20
2.5 Predlogi izboljšave za podjetje	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prihodki v letih 2014–2018	13
Tabela 2: Čisti dobiček v letih 2014–2018.....	14
Tabela 3: Celotna vrednost aktive v letih 2014–2018.....	14
Tabela 4: Število zaposlenih v letih 2014–2018	14
Tabela 5: Izobrazbena struktura zaposlenih	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateške poslovne enote	12
Slika 2: Gibanje prihodkov.....	13
Slika 3: Organigram podjetja Makro 5 gradnje, d. o. o.	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z Jakobom Žigante, direktorjem komerciale.....	25
--	----

SEZNAM KRATIC

SGP – splošno gradbeno podjetje

UVOD

Za tematiko zaključne strokovne naloge sem si izbral eno izmed štirih funkcij managementa, in sicer funkcijo vodenja, in jo podrobneje predstavljam na primeru izbranega primorskega gradbenega podjetja Makro 5 gradnje, ki je vodilno podjetje na področju gradbenih del. Vodenje bi opisal kot zapleteno funkcijo, ki od vsakega vodje zahteva številna znanja in spretnosti tako s poslovnega kot s človeškega vidika. Dober vodja mora dobro poznati funkcijo planiranja in organiziranja, poleg tega pa mora za uspešno dosego zastavljenih ciljev tudi znati spodbujati zaposlene.

Izbrano podjetje sem izbral, saj me podrobneje zanima potek vodenja in sploh način, kako se z vodstvenimi izzivi spopadajo v gradbenem podjetju. Organizacija mi je še posebej blizu, saj sem pri njih že opravljal študentsko delo v poletnih mesecih.

Dobro strokovno podkovano in izkušeno vodstvo veliko doprinese k uspehu podjetja. Zaradi preneglih odločitev vodstva lahko podjetje hitro zabrede v brezizhodno situacijo. Po drugi strani, če vodstvo podjetja deluje razumno, preudarno, si hitro pridobi zaupanje s strani zaposlenih, kar krepi uspešnost podjetja, harmonično in homogeno delovanje podjetja.

Nalogo sem razdelil na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavim funkcijo vodenja, načine vodenja in nekaj razmišljanj znanih avtorjev na področju managementa. V empiričnem delu naloge predstavljam proces funkcije vodenja v primorskem gradbenem podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o.

Namen naloge je opredelitev pojma management, kratek zgodovinski pregled razvoja, predstaviti teorije razvoja managementa, temeljna načela, temeljne funkcije managementa in podrobneje predstaviti funkcijo vodenja ter jo aplicirati na izbranem gradbenem podjetju Makro 5 gradnje.

Glavno raziskovalno vprašanje za potrebe izdelave zaključne strokovne naloge je, kako poteka proces vodenja v srednje velikem slovenskem podjetju. Cilj naloge je bil podroben pregled funkcije vodenja, poleg tega pa funkcijo vodenja spoznati in predstaviti na podlagi primera iz prakse.

Pomoč pri izdelavi zaključne strokovne naloge predstavljajo predvsem sekundarni viri, med katere uvrščamo knjige, spletne strani, znanstvene in strokovne članke itd. Poleg tega se poslužujem tudi primarnih virov, saj bom opravil tudi intervju z vodstvom in lastnikom podjetja Makro 5 gradnje, d. o. o.

1 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT

Management je s strani različnih avtorjev (Dessler, 2001, str. 21; Možina in drugi, 2002, str. 12) opredeljen različno, kot glavni vzrok pa lahko navedemo, da so ti raziskovalci delovali

v različnih strokah. Dessler (2001, str. 21) opredeljuje management kot »evolucijski« proces. Gre že za staro idejo, obstoječo že v prazgodovini. Skozi stoletja in tisočletja najdemo enake koncepte kot danes, npr. oddelčenje, ukazovanje in nadzor, različne oblike organizacije in s tem managementa«.

Management je »planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg ciljev« (Možina in drugi, 2002, str. 12).

Proces managementa (Daft & Marcic, 2001, str. 5) je sestavljen iz štirih funkcij, in sicer iz funkcije načrtovanja, ki vključuje izbiro ciljev in poti, funkcije organiziranja, ki zajema delegiranje zaposlenim, funkcije vodenja, ki deluje na področju motiviranja zaposlenih, ter funkcije nadzorovanja, ki spremlja aktivnosti in nekatere popravke. Poleg naštetih štirih funkcij v proces managementa vključujemo tudi vire, kot so človeški, tehnološki itd. Na koncu pa še rezultat, kot so doseči cilj, učinkovitost itd.

Pomembno je razlikovati med pojmom management in vodenje. Vodenje je ena izmed funkcij managementa, pojma pa se med seboj prepletata in sta med seboj odvisna. V grobem lahko opredelimo pet ključnih razlik med managementom (managerjem) in vodenjem (vodjo). Te razlike so (Germond, 2019):

- izvedba v primerjavi z izboljšanjem: manager je usmerjen k izvedbi določenega postopka, dokler le-ta ne doseže določenega rezultata. Pri tem skuša ostati čim bolj učinkovit. Vodja pa v tem primeru razmišlja o možnostih izboljšanja postopka;
- natančnost in mentorstvo: managerji so pri svojem delu zelo natančni, kar pomeni, da vsako nalogo, poročilo jasno proučijo in nadalje sprejmejo ukrepe. Tudi vodja prepozna »napake«, vendar zaposlenim omogoča, da se napake zavedajo, in jih spodbuja, da v prihodnosti napake ne ponovijo;
- stremljenje k uspehu nasproti izzivu: managerjem je pomembno, da se dodeljene naloge opravljajo v okviru časovnih rokov. Vsaka opravljena naloga jim predstavlja en korak bližje k dosegu ciljev. Vodja razmišlja o cilju, v primeru določenih zapletov pa se osredotoči in natančno analizira, kaj je šlo narobe in kako se podobni napaki v prihodnosti izogniti;
- usmerjenost k nalogam in delegiranje: managerji si jasno opredelijo naloge, ki jih je treba izvesti, medtem ko vodje zaupajo svojim zaposlenim, da bodo svoje delo opravili najboljše;
- osebe, ki naredijo, v primerjavi z osebami, ki motivirajo: managerji so tiste osebe, ki stremijo k temu, da so vse naloge izpolnjene čim bolj uspešno in učinkovito. Za doseganje ciljev natančno premislijo, kaj vse je treba narediti, določijo časovne roke in dodelijo naloge zaposlenim. Vodja je oseba, ki je osredotočena na motiviranje svojih zaposlenih k doseganju ciljev. Pri tem mu/ji je pomembno, da so zaposleni zadovoljni, motivirani in zavzeti.

1.1 Teorije razvoja managementa

Obstoj industrijske revolucije je omogočil masovno proizvodnjo različnih izdelkov, s tem pa je bila omogočena tudi podrobnejša delitev dela med zaposlenimi. Vse večje število zaposlenih in vse večje povpraševanje po izdelkih sta privedla do oblikovanja številnih konceptov managementa. V nadaljevanju opisujem tri ključne teorije, ki so kljub zgodnjemu razvoju še dandanes relevantne.

1.1.1 Znanstveni management

Frederic Winslow Taylor je v strokovni literaturi (Hrvatin, 2009, str. 4) mnogokrat naslovljen kot oče t. i. znanstvenega managementa. Zanj je značilno, da je poslovanje usmerjeno na povečanje učinkovitosti. Taylorizem temelji na štirih temeljnih načelih, katerih cilj je povečati storilnost zaposlenih, posledično pa tudi samo zadovoljstvo zaposlenega. Ta štiri načela so (Winterleitner, 2002, str. 8):

- managerji morajo pri svojem delu uporabljati specifične metode, prek katerih bodo čim bolj učinkovito izpolnili nalogo oz. dosegli organizacijski cilj;
- zaposlene je treba voditi, usmerjati in jim pomagati, če za opravljanje dela nimajo dosti znanja oz. niso zadosti usposobljeni;
- zaposlenim je treba dodeliti tisto delo, za katerega imajo ustrezno znanje ali veščine, da ga lahko čim bolje opravijo. Kljub temu da zaposleni delo odlično opravljajo, ga je treba naučiti, kako svoje delo opravljati čim bolj učinkovito, torej kako s čim manjšim časovnim rokom in sredstvi doseči najboljše organizacijske rezultate;
- temeljna naloga managerja je, da ustrezno razporedi in organizira opravljanje dodeljenih nalog, poleg tega pa se mora osredotočiti tudi na strokovni razvoj.

1.1.2 Birokratski management

Max Weber, eden izmed glavnih predstavnikov obravnavanega managementa, je dejal: »Natančnost, hitrost, nedvoumnost, poznavanje datotek, nepretrganost, diskrecija, enotnost, zmanjšanje trenja in materialnih in osebnih stroškov – ti se v strogi birokratski upravi dvignejo do optimalne točke« (Peek, 2020). Izhaja s podobnega stališča kot Taylor (Kovač, 1996, str. 207), kjer so v ospredju predvsem učinkovita delitev dela, jasna hierarhija, prisotnost pravil in napredovanje zaposlenih.

1.1.3 Behavioristična teorija managementa

Začetnik razvoja behavioristične teorije managementa je Elton Mayo, ki se je v okviru svojega raziskovanja osredotočil na oblikovanje visoko produktivnih delovnih timov znotraj organizacije. V okviru svoje raziskave (Wood, 2018) je ugotovil, da so medsebojni odnosi pomemben člen pri motivaciji zaposlenih. Dandanes je raziskava znana pod imenom

Hawthornov učinek (Wood, 2018). Poleg Eltona Maya lahko omenimo tudi Douglasa McGregorja, ki je na podlagi Hawthornovih študij predstavil dve teoriji managementa, in sicer teorijo X in teorijo Y. Teorija X managerje obravnava kot strogo avtoriteto. Njihovo mišljenje temelji na tem, da zaposleni dela zgolj zaradi plačila. Teorija Y pa predpostavlja, da so zaposlenim pomembni medsebojni odnosi, poleg tega pa je velik poudarek na timskem delu (Wood, 2018).

V nadaljevanju so predstavljena temeljna načela managementa, ki jih je prek svojih študij oblikoval Henry Fayol.

1.2 Temeljna načela managementa

Kljub različnim šolam managementa Fayol (v Uzuegbu & Nnadozie, 2015, str. 59–69) opredeli 14 temeljnih načel managementa, ki še danes veljajo za eno izmed najpomembnejših izhodišč za uspešno delo managerjev. Ta načela so (Uzuegbu & Nnadozie, 2015, str. 59–69):

- načelo delitve dela – vsak posameznik je specializiran za opravljanje svojega dela. Z delitvijo dela omogočamo izmenjavo izkušenj in kompetenc med zaposlenimi, kar pa pomembno vpliva na storilnost zaposlenih;
- načelo avtoritete – kljub možnosti avtoritete nad zaposlenimi se mora dober manager zavedati, da avtoriteta zahteva tudi odgovornost;
- načelo discipline – jasno opredeljena pravila in ustrezni ukrepi so pogoj za obstoj discipline. S pomočjo discipline manager dosega spoštovanje s strani svojih zaposlenih, poleg tega pa omogoča bolj učinkovito in usmerjeno vodenje, kot tudi samo opravljanje dela;
- načelo enotnosti ukazovanja – v postopku doseganja zastavljenih ciljev je pomembno, da ukazi oz. navodila prihajajo s strani enega nadrejenega;
- načelo enotnosti usmerjanja – zaposleni imajo samo enega nadrejenega in vsi zaposleni stremijo k doseganju enotnega cilja;
- načelo podreditve interesov posameznikov interesom podjetja – cilji organizacije so bolj pomembni od ciljev osebja, posameznika ali skupine. Gre za popolno podreditev posameznikov oz. zaposlenih ciljem organizacije;
- načelo poštenega plačila – zaposlene je treba za pošteno in uspešno opravljeno delo nagraditi. Vsak posameznik si zasluži pravično delo, ki pa je obenem tudi odraz vrednosti zaposlenega za organizacijo;
- načelo centralizacije – sprejemanje odločitev mora potekati centralizirano, kar pomeni, da temeljne odločitve prihajajo s strani top managementa, ki pa se nato posredujejo srednjemu managementu. Informacije so posredovane vse do nižjega managementa v organizaciji;
- načelo hierarhije – jasno opredeljena hierarhija omogoča hitrejši pretok informacij s strani vodilnega kadra do nižjih delovnih mest;

- načelo urejenosti – eden izmed pomembnih elementov, ki zagotavlja hitrejše doseganje organizacijskih ciljev, je točnost zaposlenih in managerja, kot tudi dostopnost delovnih sredstev. Zaposleni se morajo zavedati, da je pomembno, da so mu sredstva, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela, na voljo v tistem trenutku, ko jih potrebuje, poleg tega pa so mu na voljo točna tista sredstva, ki so pomembna za opravljanje njegove delovne zadolžitve;
- načelo pravičnosti – med managerjem in zaposlenimi mora obstajati organizacijska klima, ki temelji na elementih, kot so medsebojno spoštovanje, zaupanje, pravičnost in iskrenost;
- načelo stalnosti osebja – prepogoste menjave zaposlenih vodijo do neučinkovitega poteka dela. Odgovornost managerja je, da zaposlene razporedi tako, da vsi postopki tečejo brezhibno, v primeru izpada zaposlenih pa mora zagotoviti osebo, ki bo opravljala delo na delovnem mestu;
- načelo iniciative – naloga managerja je, da med različnimi iniciativami, ki so mu na voljo, izbere tisto, ki bo zagotovila največji doprinos k hitrejšemu doseganju organizacijskih ciljev. Pri izbiri iniciative mora vzpostaviti disciplino in avtoriteto;
- načelo enotnosti osebja – razvoj medsebojnega sodelovanja, zaupanja, pripadnosti in zavzetosti zaposlenih v organizacijo omogoča nadaljnjo izboljšanje občutka enotnosti v organizaciji.

1.3 Temeljne funkcije managementa

Ob proučevanju in razvoju managementa so v strokovni literaturi nastale različne opredelitve ključnih funkcij managementa. V nadaljevanju so predstavljene nekatere ključne opredelitve funkcije managementa.

Drucker (1954), ki ga lahko opredelimo kot enega izmed glavnih predstavnikov t. i. modernega managementa, meni, da obstaja pet temeljnih funkcij managementa, ki jih navede kot:

- planiranje, ki se nanaša na določanje ciljev in določanje strategije poslovanja;
- organiziranje, ki se nanaša na organizacijo in dodelitev nalog med zaposlenimi;
- motiviranje in komuniciranje, ki se nanaša na oblikovanje timov znotraj podjetja;
- merjenje zmogljivosti, ki se nanaša na določanje ciljev, ki jih organizacija želi doseči;
- razvoj kadrov, ki se nanaša na razvoj posameznikov skozi usposabljanje, izobraževanje in raziskovanje.

Heny Fayol, ki je poleg Druckerja eden izmed ključnih predstavnikov modernega managementa, je v svojem delu leta 1916 z naslovom *Administration Industrielle et Générale* opredelil šest funkcij managementa, ki jih je poimenoval (Chartered Management Institute, 2012):

- napovedovanje, ki se nanaša na pogled v prihodnost in začetek planiranja. Pri tem je treba zagotoviti ustrezno število materialnih in človeških virov;
- planiranje, ki se nanaša na opredelitev ciljev, strategije in metod, s pomočjo katerih bodo organizacije dosegle svoje zastavljene organizacijske cilje;
- organiziranje, ki se nanaša na elemente, kot so opredelitev in razporejanje nalog, jasno opredeljene odgovornosti, zagotavljanje učinkovite komunikacije ter skrb za tekoče izvajanje načrtovanega plana;
- ukazovanje, ki se nanaša na spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev, pri čemer je pomembno, da se vsi zaposleni poistovetijo s cilji organizacije;
- koordiniranje, ki se nanaša na določanje rokov za izvedbo določenih aktivnosti, ter zagotavljanje in koordiniranje sredstev in virov;
- kontroliranje, ki se nanaša na preverjanje, če se naloge izvajajo v skladu s planom, v primeru, da temu ni tako, je treba sprejeti preventivne ukrepe, preveriti pa je treba tudi na časovne roke.

Kljub številnim opredelitvam funkcij managementa se v strokovni literaturi najpogosteje omenjajo štiri funkcije managementa, ki jih Dimovski in Penger (2008, str. 10) navajata kot:

- planiranje, ki je po navedbah Možine in drugih (2002, str. 236) sestavljeno iz različnih pod faz, kot so »določanje ciljev, razvijanje alternativ, ocenjevanje alternativ, izbiranje alternativ in oblikovanje plana«;
- organiziranje, ki se nanaša na nabor zaposlenih, ki so strokovno usposobljeni, izbira metode in sredstev, s pomočjo katerih bodo lažje in hitreje dosegli zastavljene cilje;
- vodenje, ki obsega usmerjanje, motiviranje in vplivanje za zaposlene, da svoje delo opravljajo zavzeto, uspešno in čim bolj učinkovito;
- kontroliranje, ki se nanaša na izvedbo nadzora nad časovnimi roki, denarnimi sredstvi kot tudi pregled nad uspešnostjo doseganja ciljev. Če ciljev še ne dosegamo, smo glede na časovne roke v zamudi ali pa nam počasi primanjkuje denarnih sredstev, je naloga managerja, da sprejme preventivne ukrepe in ponovno vzpostavi stanje, prek katerega bo moč učinkovito doseči načrtovane organizacijske cilje.

Pomembno je poudariti, da je vsaka funkcija pomembna in nujno potrebna za uspešno doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev, pomembno pa je tudi, da so ti cilji ustrezni, merljivi in časovno dosegljivi. V nadaljevanju opisujem eno izmed najpomembnejših funkcij managementa – funkcijo vodenja.

1.4 Vodenje

Funkcija vodenja je ena izmed najpomembnejših funkcij managementa. Različni avtorji (Dessler, 2005, str. 255; Lipovec, 1987, str. 286; Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 201) pojem vodenja različno opredeljujejo. Dessler (2005, str. 255) opredeli vodenje v ožjem in širšem smislu. Vodenje v ožjem smislu zajema predvsem smernice, kako lahko vodje prek

motivacije in usmerjanja bolj uspešno vodijo svoje zaposlene. Vodenje v širšem smislu pa se nanaša na področja, kot so zaposlovanje posameznikov, komuniciranje, poleg tega pa obsega tudi vodenje v ožjem smislu. Lipovec (1987, str. 286) opredeli vodenje kot »sposobnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja«. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 201) opredelijo funkcijo vodenja kot »vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja«.

S pomočjo ustrezne komunikacije, čustvene inteligentnosti in medsebojnega sodelovanja lahko dosežemo oblikovanje timov, s pomočjo katerih lahko učinkoviteje dosežemo zastavljene cilje. Vodenje je usmerjanje in vplivanje na zaposlene, da so pri svojem delu zavzeti, vestno opravljajo svoje naloge, si med seboj izmenjujejo znanja in izkušnje ter si prek tega lajšajo delovne procese.

Možina in drugi (2002, str. 499–500) opredelijo kot vodjo, skupino, člane in okolje. Vodja je tisti ključni posameznik, katerega naloga je uspešno izpolnjevanje nalog. Skupina, ki deluje v skladu z elementi medsebojnega sodelovanja, spoštovanja, zaupanja in medsebojnega motiviranja, hitreje dosega zastavljene cilje. Če je organizacijska klima znotraj skupine slaba, je sta potek in vodenje takšne skupine težak. Element člani se nanaša na pričakovanja zaposlenih ob vstopu v podjetje oz. ob vstopu na novo delovno mesto. Notranje okolje organizacije se izoblikuje s strani zaposlenih. Postopoma navade in vrednote izoblikujejo organizacijsko kulturo v organizaciji. Poleg omenjenih elementov se pri vodenju izvajajo tudi različne aktivnosti vodenja, ki jih (Uršič, 2002, str. 54):

- »komunikacija s sodelavci o ciljih podjetja,
- opredeljevanje standardov z izvedbo dela,
- odnosi med vodjem in sodelavci,
- motiviranje sodelavcev,
- kontrola in ocenjevanje vodenja ter
- komuniciranje o vodenju«.

Biti vodja ni enostavno. Od posameznika, ki vodi, se zahtevajo različne kompetence in sposobnosti, poleg tega pa tudi osebna in karierna zrelost. Tako vodja kot tudi ostali zaposleni se skozi življenje učijo, kako postopati v določenih zadevah. Vodja mora pri svojem delu pridobivati čim več znanja in izkušenj, da lahko svoje zaposlene ustrezno usmerja in jim omogoča osebni in karierni razvoj.

V nadaljevanju so predstavljeni temeljni modeli in slogi vodenja, ki jih vodja pri svojem delu lahko uveljavlja oz. uporablja kot smernico za hitrejše doseganje organizacijskih rezultatov.

1.4.1 Modeli vodenja

Model vodenja predstavlja, kakšen stil vodenja izvajati v določenih razmerah, v prisotnosti situacijskih spremenljivk, da bo vodenje najučinkovitejše (Završan, 2003, str. 21).

Obstajajo različni modeli vodenja, pri čemer ima vsak model svoje značilnosti. Modeli vodenja lahko vodji služijo kot pomoč pri vodenju svojih zaposlenih, pri čemer jim le-to lahko služi kot neka usmeritev, kako v posamezni situaciji odreagirati in ustrezno voditi svoje zaposlene. V grobem lahko opredelimo tri vrste modelov vodenja (Možina in drugi, 2002, str. 517), ki so osebnostni modeli vodenja, vedenjski modeli vodenja in t. i. situacijski modeli vodenja.

1.4.1.1 Osebnostni modeli vodenja

Osebnostni modeli vodenja ali kot je možno v literaturi zaslediti tudi modeli značilnih lastnosti vodje (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 132) se nanašajo na temeljne lastnosti (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 132), ki naj bi jih vodja imel za uspešno vodenje svojih zaposlenih. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 132) menijo, da »vodjo določajo njegove lastnosti. S tem terminom upoštevamo več kategorij: kdo vodja je (vrednote, motivi, osebostne poteze, značaj, inteligentnost), kaj vodja ve (znanje, sposobnosti, veščine) in kaj vodja počne (obnašanje, navade, stili, kompetence)«. Možina in drugi (2002, str. 517) razdelijo temeljne lastnosti vodje na štiri značilnosti, in sicer so mnenja, da je vodja identificirana po telesnih, osebnostnih, družbenih in delovnih lastnostih. Glavna kritika osebnostnega modela vodenja se nanaša na to, da telesne in osebostne lastnosti še ne pomenijo, da je nekdo dober vodja. Poleg tega se nenehno zastavljajo vprašanja, ali se posamezniki že rodijo kot vodje ali pa se prek študija in delovnih izkušenj izoblikujejo v dobrega vodjo.

1.4.1.2 Vedenjski modeli vodenja

Vedenjski modeli vodenja se nanašajo na proučevanje vodje z vidika delegiranja nalog svojim zaposlenim, na kakšen način komunicira s svojimi zaposlenimi in kako te ljudi vodi. Pri proučevanju vodij so bile izvedene različne študije, ena izmed njih je tudi študija vodenja na univerzi v ameriški zvezni državi Ohio. Glede na izsledke raziskave so ugotovili (Možina in drugi, 2002, str. 519–522), da v grobem obstajata dva tipa vodenja, in sicer skrb za zaposlene in skrb za opravljene naloge. Skrb za zaposlene se osredotoča na aktivnosti, kot so zahvala in priznavanje dela zaposlenega, da je od zaposlenega treba zahtevati toliko, kolikor vodja meni, da je zaposleni sposoben narediti ali celo preseči, omogočiti pomoč pri reševanju osebnih problemov zaposlenih, pomembno pa je, da vodja s svojo prisotnostjo vpliva na izboljšanje organizacijske klime v podjetju oz. znotraj skupine. Slog vodenja, ki v ospredje postavlja skrb za opravljene naloge, pa se osredotoča na aktivnosti, kot so jasna opredelitev nalog, ki so dodeljene zaposlenemu, in hkrati tudi jasna opredelitev odgovornosti

in pristojnosti. Pri opravljanju naloge je treba slediti določenim standardom, zaposlene je treba poučiti o temeljnih delovnih zahtevah, delo pa je treba tudi ustrezno načrtovati tako za posameznega zaposlenega kot tudi v okviru celotnega uresničevanja zastavljenih nalog oz. ciljev (Možina in drugi, 2002, str. 519–520).

V okvir vedenjskih modelov vodenja sodita tudi teoriji X in Y, ki sta predstavljeni v poglavju Teorije razvoja managementa.

1.4.1.3 Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja se nanašajo na pomembnost situacij, ki so odločilen »sprožilec« za odločitev glede stila vodenja. Mnenja predstavnikov situacijskega modela vodenja so, da vodja glede na dano situacijo izbere primeren način vodenja. Ključni situacijski dejavniki, ki omogočajo uspešno in učinkovito vodenje, so »zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med vodjo in člani, vir moči vodje, zapletenost nalog, dela ter osebne lastnosti vodje« (Možina in drugi, 2002, str. 522).

V okviru proučevanja situacijskih modelov ugotovimo, da so znotraj tega nastali različni modeli. Eden izmed najbolj razširjenih situacijskih model je Herseyjev in Blanchardov situacijski model (Jurak, 2006, str. 32), ki predpostavlja dva temeljna dejavnika – podporno in nadzorno vedenje vodje in zrelost članov oz. zaposlenih. V okviru podpornega vodenja vodja svoje zaposlene posluša, z njimi komunicira (med zaposlenimi in vodjo poteka dvosmerna komunikacija) in zaposlenim omogoča participacijo pri procesih odločanja. Nadzorno vedenje vodje se izraža prek delegiranja nalog zaposlenim. Gre za funkcijo nadziranja tako dela kot tudi zaposlenega. Zrelost članov pa se nanaša na ambicioznost zaposlenih po doseganju zastavljenih ciljev, poleg tega pa se nanaša tudi na sposobnost prevzemanja odgovornosti za svoja vedenja oz. ravnanja.

1.4.2 Stili vodenja

Z modeli vodenja so močno povezani tudi t. i. stili vodenja zaposlenih. Pri tem je pomembno razlikovati med pojmom model vodenja in stilom vodenja. Stil vodenja zadeva določen model vodenja, katerega se poslužuje vodja, ko dela z zaposlenimi, pod pogojem, če ga ti kot vodjo sprejemajo (Završan, 2003, str. 21).

Mnogi stili stremijo k izpopolnjevanju ciljev organizacije, izboljšanju medsebojnih odnosov in oblikovanju odnosov, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in iskrenosti. Nekateri stili pa temeljijo zgolj na doseganju organizacijskih rezultatov, pri čemer medsebojni odnosi oz. njihova krepitev niso v ospredju. V nadaljevanju so predstavljeni različni stili vodenja, ki sta jih opredelila Treven (2001, str. 159–161) in Možina (1994, str. 12–13).

Treven (2001, str. 159–161) opredeli stil vodenja kot »hierarhični odnos vodje in njegovih podrejenih«. Pri tem razlikuje štiri stile vodenja (Treven, 2001, str. 159–161):

- direktivno vodenje, za katerega je značilno, da se izvaja centralizirano, pri čemer so zaposleni spregledani, v smislu, da se jim ne namenja nobena pozornost. Direktivno vodenje temelji na podobnem prepričanju kot teorija Maxa Weberja, ki pravi, da ljudje opravljajo delo zgolj zaradi plačila. Direktivni vodja ne razmišlja o dodatnem usposabljanju zaposlenih, njihovem razvoju ali pa o izboljšanju organizacijske klime. Cilj takšne vodje je samo dodeljevanje nalog in čim bolj učinkovitejše doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev;
- očetovsko vodenje je pravo nasprotje direktivnemu vodenju. Očetovsko vodenje je centralizirano, v ospredje pa poleg ciljev postavlja tudi zaposlene. Očetovskim vodjam je pomembno, da so zaposleni zadovoljni, imajo možnost povedati svoje mnenje, imajo možnost predstavljanja in reševanja težav. Kljub takšnemu odnosu obstaja med zaposlenim in vodjo hierarhija;
- vodenje s podporo, ki je v primerjavi z očetovskim vodenjem še bolj naklonjeno zaposlenim, poteka predvsem decentralizirano. Vodja se zaveda, da ljudje bolje opravljajo tisto delo, ki jih veseli, imajo za opravljanje dela primerne kompetence, poleg tega pa se lahko pri tem še dodatno razvijajo. Vodji je pomembno, da se počuti kot član tima, in kljub temu da je nadrejen, stremi k enotnosti;
- vodenje s popuščanjem je decentralizirano in temelji na miselnosti, da so zaposleni dovolj usposobljeni, da svoje naloge opravljajo samostojno. Vodja svojim zaposlenim pušča svobodo, v proces izvajanja nalog pa se zelo malo vključuje.

Poleg omenjenih stilov vodenja Možina (1994) navaja še druge stile vodenja, ki jih v grobem razdeli na učinkovite in manj učinkovite stile vodenja. Med učinkovite stile vodenja opredeli (Možina, 1994, str. 12):

- birokratski stil vodenja, ki se nanaša na to, da vodja vodi v skladu s pravili in predpisi, svoje zaposlene vodi zanesljivo in sprejema racionalne odločitve;
- razvijalski stil vodenja, pri katerem vodja spodbuja svoje zaposlene k osebni in kariernemu razvoju, ima močno empatijo in visoko čustveno inteligentnost. Svoje zaposlene podpira, med vodjo in zaposlenimi obstaja veliko vzajemno zaupanje;
- dobrohotni avtokratski stil vodenja, ki se nanaša na vodjo, ki je zelo usmerjen na doseganje zastavljenih ciljev. V okviru vodenja svojih zaposlenih je odločen;
- izvrševalski stil vodenja, ki se nanaša na spodbujanje zaposlenih za opravljanje svojih nalog. Svoje zaposlene spodbuja k postavljanju lastnih ciljev, ki jih želijo izpolniti pri izpolnjevanju svojih nalog. V ospredje je postavljena tudi pomembnost timskega dela.

Med manj učinkovite stile vodenja pa Možina (1994, str. 12) šteje:

- izogibajoči se stil vodenja, katerega lastnost je doseganje minimalnih rezultatov, kar pomeni, da ne stremi k doseganju vse boljših organizacijskih rezultatov. Takšen vodja ni

odgovoren in nima timskega duha, je zaprt vase, medsebojna komunikacija se mu ne zdi pomembna;

- misijonarski stil, ki je bolj kot ne usmerjen na medsebojne odnose in na občutek sprejemanja s strani svojih zaposlenih. Misijonarski vodja je tisti vodja, ki je s svojimi zaposlenimi ljubezniv, razumljiv, ni konflikten, meni, da je spodbujanje zaposlenih temelj uspešnega delovanja. Takšnega vodje končni organizacijski rezultati ne zanimajo;
- avtorski stil, pri čemer je zgolj vodja tisti, ki sprejema odločitve, ki so po njegovem mnenju najboljše in pravilne. Njegovo vodenje temelji na strahu, poleg tega ne dopušča participacije zaposlenih in ne spodbuja timskega dela;
- kompromisarski stil, katerega lastnosti so, da je vodja pri svojem vodenju zelo neodločen, njegov odnos z zaposlenimi ni iskren, poleg tega medsebojni odnos ne temelji na vzajemnem zaupanju.

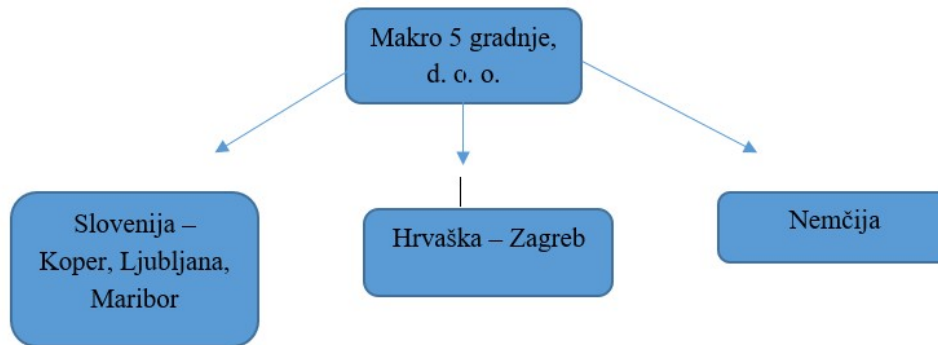
Kot vidimo, obstajajo različni stili vodenja. Od posameznika kot tudi od narave dela je odvisno, kakšen stil vodenja bo vodja uporabljal pri svojem delu. Ne glede na izbrani cilj je ključna naloga vodje, da prek svojih zaposlenih doseže zastavljene cilje.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA MAKRO 5 GRADNJE

Podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o., je uspešno družinsko gradbeno podjetje. Svojo uspešnost že vrsto let dokazujejo predvsem z brezhibno izvedbo tudi še tako zahtevnih projektov. Podjetje deluje tako na območju cele Slovenije kot tudi v tujini. Pohvalijo se lahko z bogato in obsežno zgodovino delovanja (Makro 5 gradnje, d. o. o., 2020a). Podjetje SGP Koper ima šestdesetletno tradicijo delovanja. Splošno gradbeno podjetje (v nadaljevanju SGP) Nova Gorica je leta 1955 v Koprju ustanovilo podružnico podjetja, ki je svojo samostojnost dosegla leta 1989. SGP Koper je bilo znano predvsem po izvrstni gradnji obsežnih stanovanjskih objektov na Obali. Leta 2002 je prešlo v skupino Makro 5 gradnje, ki se je specializirala za gradnje za trg (Makro 5 gradnje, d. o. o., 2020c).

Podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o., ima sedež v Koprju, Obrtniška ulica 5. Poleg tega pa imajo strateške poslovne enote tudi v Ljubljani, Mariboru, na Hrvaškem, v Zagrebu in Nemčiji (slika 1).

Slika 1: Strateške poslovne enote



Vir: lastno delo.

Podjetje je še posebej zanimivo, saj gre za družinsko podjetje, ki ga vodi že tretja generacija. Z gradbeno dejavnostjo se je začel ukvarjati stari oče, ki je odprl gradbeno obrt z 12 zaposlenimi. Nato je dejavnost prevzel sin (Rajko Žigante), danes pa jo vodi vnuk Jakob Žigante, ki se lahko pohvali z dobrim poslovanjem, dobro klimo v podjetju in zadovoljnimi zaposlenimi.

Jakob Žigante, ki danes skrbi predvsem za trženje, se je s podjetjem in delovanjem le-tega seznanil že v otroštvu. Veliko prostega časa je preživel v podjetju in na terenu, kjer je podrobneje videl, kako gradbeno podjetje deluje, in se tako še podrobneje seznanil z dejavnostjo, ki jo opravlja podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o. Kmalu je nadaljeval študij na Ekonomski fakulteti UL, kjer je leta 2006 diplomiral. Med študijem je bil na izmenjavi v New Yorku, Parizu itd. Tudi v tujini je pridobil nekaj delovnih izkušenj v različnih podjetjih. Kasneje je kariero nadaljeval v družinskem podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., kjer je zadolžen predvsem za sklepanje poslov, odnose z javnostjo itd.

V podjetju imajo dobro zasnovano vizijo, poslanstvo, vrednote in cilj (Makro 5 gradnje, d. o. o., 2020b):

- Vizija: »Makro 5 gradnje bo do leta 2024 visoko tehnološko gradbeno inženirsko podjetje za vodenje zahtevnih gradbenih projektov v Sloveniji in bližnji EU.«
- Poslanstvo: »Izvajamo gradbeno inženirske storitve, ki dosledno dosegajo kakovost in pričakovanja naših strank na stroškovno učinkovit, strokoven in okoljsko odgovoren način«;
- Vrednote: »Znanje in kakovost – Timsko delo in samoiniciativnost – Poštenost in odgovornost – Okolje. Svojo kakovost dokazujemo s certifikatom ISO 9001:2000.«
- Cilji: »Cilj podjetja Makro 5 gradnje je ponuditi našim strankam visoko kakovostne, strokovno in cenovno učinkovite gradbeno inženirske storitve. Notranji cilji so skrb za strokovni razvoj zaposlenih in pošten odnos s proizvajalci ter okoljem, kjer delujemo.«

Podjetje deluje tudi v okviru družbene odgovornosti, namreč zavedajo se, kako pomemben je razvoj okolja, v katerem delujejo. V tem okviru so sponzorji številnih kulturnih, športnih in humanitarnih dogodkov oziroma projektov. V ta namen so dolgoletni sponzor RD Koper, nekdanji sponzor Košarkarski klub Koper, poleg tega pa sodelujejo na regatah z jadrarno ekipo Makro 5 (Makro 5 gradnje d.o.o., 2020d).

2.1 Finančni podatki podjetja

Tabela 1 prikazuje gibanje prihodkov med letoma 2014 in 2018. V letu 2017 so imeli najvišje prihodke, in sicer 26.748.345 evrov.

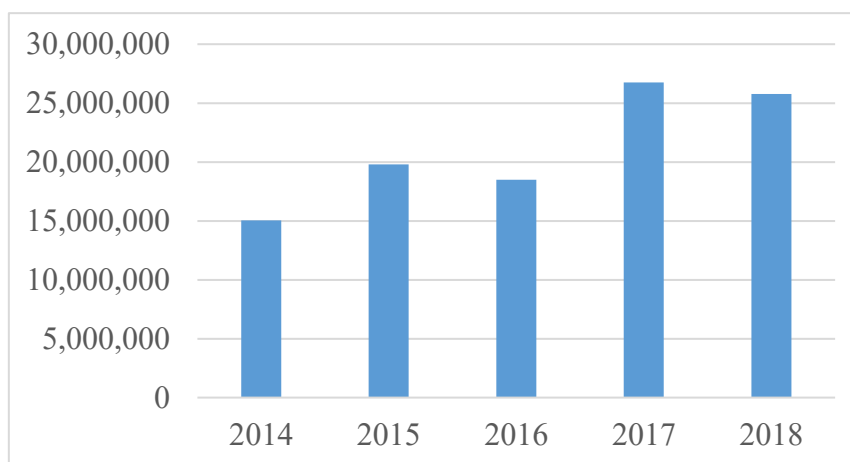
Tabela 1: Prihodki v letih 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Prihodki (v evrih)	15.049.884	19.801.196	18.502.892	26.748.345	25.773.177

Prirejeno po TSmedia, d. o. o. (brez datuma).

Slika 2 predstavlja grafični prikaz gibanja prihodkov v letih 2014-2018. Iz slike 2 je razvidno, da so bili prihodki najnižji v letu 2015, najvišji pa v letu 2017.

Slika 2: Gibanje prihodkov



Prirejeno po TSmedia, d. o. o. (brez datuma).

Epidemija koronavirusa je imela vpliv tudi na podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o. Prva dva do tri tedne so imeli krizne sestanke, delo so skušali organizirati čim bolj varno. Gradbeništvo sicer ni bilo tako močno prizadeto. Podjetje je bilo zaprto zgolj dva tedna, nato pa je ponovno pričelo z izvajanjem del.

V tem času se je vodstvo podjetja srečevalo na kriznih spletnih sestankih, kjer so iskali rešitve, kako organizirati delo na gradbiščih, da bo potekalo čim bolj varno, da bo zagotovljena ustrezna zaščita in varnostna razdalja. Hkrati pa so skrbeli tudi za

harmonizacijo in čim večjo enotnost delavcev strokovnih služb, ki so svoje delo opravljali od doma. Gradbeništvo je panoga, ki je pandemija ni tako močno prizadela, saj so gradbišča, kjer dela podjetje, samevala samo dva tedna, nato pa so se delavci, upoštevajoč predpisane ukrepe, vrnil na delo. Zato v letu 2020 ne pričakujejo drastičnega upada prihodkov.

Tabela 2 prikazuje gibanje čistega dobička med letoma 2014 in 2018. Od leta 2016 naprej vidimo, da je čisti dobiček drastično upadel, kar v podjetju pripisujejo številnim večjim investicijam, s katerimi so pričeli v letu 2016.

Tabela 2: Čisti dobiček v letih 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Čisti dobiček (v evrih)	899.962	901.526	306.842	380.838	367.546

Prirejeno po TSmedia, d. o. o. (brez datuma).

V tabeli 3 je predstavljeno gibanje celotne aktive. Med letoma 2014 in 2016 je celotna aktiva naraščala, v letih 2017 in 2018 pa je začela nekoliko upadati.

Tabela 3: Celotna vrednost aktive v letih 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Celotna vrednost aktive (v evrih)	6.680.339	7.720.883	12.119.578	12.075.018	11.015.204

Prirejeno po TSmedia, d. o. o. (brez datuma).

Iz tabele 4 lahko razberemo gibanje števila zaposlenih v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o. Vsako leto je moč opaziti rast števila zaposlenih. V letu 2014 je bilo zaposlenih 44,5 osebe, medtem ko je število zaposlenih do leta 2018 naraslo kar na 71,47 osebe.

Tabela 4: Število zaposlenih v letih 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Število zaposlenih	44,50	56,49	62,43	70,52	71,47

Prirejeno po TSmedia, d. o. o. (brez datuma).

2.2 Delovni dan lastnika in direktorja komerciale

V petek, 15. 5. 2020, sem na sedežu podjetja v Kopru opravil intervju z lastnikom podjetja Jakobom Žigantetom, ki hkrati opravlja funkcijo direktorja komerciale. Za metodo raziskovanja sem si izbral kvalitativni intervju. Skupaj sva predelala področja mojega raziskovanja. Poleg odgovorov na vprašanja mi je povedal še številne zanimivosti in način, kako podjetje deluje. Med drugim je opisal tudi svoj delovni dan.

Delovni dan Jakoba Žiganteta se začne že pred osmo uro zjutraj. Najprej se prične s pregledovanjem tekočih sporočil, priporočil, ki jih prejme na elektronski naslov. Medtem temeljito prouči predviden plan za določeno časovno obdobje in ga po potrebi tudi prilagodi. Nato odpiše na vso elektronsko pošto in pošlje navodila posameznim zaposlenim. Običajno temu sledijo številni sestanki, obiski gradbišč. Vsa ta opravila, usklajevanje in vodenje trajajo skozi ves dan. Z deli na terenu in sestanki zaključi predvidoma med 17. in 18. uro, vendar je tudi čas zaključevanja odvisen od vrste dela, zahtev naročnikov. Občasno ima zvečer najrazličnejša srečanja, ki se jih aktivno udeležuje. Kot lastnik pravi, da je v službi neprestano, aktivno spremlja novosti na področju gradbeništva, vodenja, tehnik motiviranja zaposlenih in ostalih veščin, s katerimi podjetje pridobiva konkurenčno prednost. Zaveda se, kako pomembno je zadovoljstvo stranke oziroma naročnika. Poleg tega pa aktivno usklajuje delovno življenje z družinskim življenjem.

2.3 Vodenje v podjetju

Vodenje projektov, ki jih izvaja podjetje, temelji na dobro izdelanem strateškem načrtu. Strateški načrt mora opredeljevati predvsem dolgoročne cilje. S pomočjo dobro razdelanih in znanih dolgoročnih ciljev lahko pričnemo z izvedbo določenega procesa/naloga.

V podjetju večino projektov pridobijo s pomočjo javnih razpisov. Najprej pregledajo nove razpise, na tiste, ki se jim zdijo primerni, se tudi prijavijo. V primeru, da jih naročnik dela izbere na razpisu, lahko pričnejo z delom. Sprva se temeljito pogovorijo z naročnikom del, na tej točki so še posebej pomembne malenkosti ter dobro razumevanje in sodelovanje. Ko je vse do potankosti dogovorjeno, sklenejo pogodbo. Naslednji korak se začne izvajati v podjetju, kjer podrobneje proučijo in se pripravijo na izvedbo projekta. Temu sledi dejanska izvedba projekta, ki poteka na dogovorjeni lokaciji. V dogovorjenem času podjetje izvede dela, temu pa sledi primopredaja. Nato naročnik preveri, če so bila dela opravljena v skladu z dogovorom, hkrati je na tej točki možnost odprave nepravilnosti oziroma napak. Zadnji stadij predstavlja plačilo s strani naročnika, sočasno pa podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o., analizira lastno uspešnost.

2.3.1 Komunikacija v podjetju

V podjetju poteka komunikacija večinoma po elektronski pošti, klicih in SMS-sporočilih. Večina komunikacije med zaposlenimi na različnih ravneh poteka predvsem po elektronski pošti, komunikacija na enakih ravneh pa predvsem s pomočjo telefonskih klicev. Temeljne oziroma pomembne odločitve pa se sprejemajo prek komunikacije v živo – na rednih sestankih. Direktor podjetja je izpostavil pomen komunikacije, predvsem pa na kontinuiran pretok informacije, kar je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega podjetja.

2.3.2 Zaposleni v podjetju

Podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o., ima na dan 15. 5. 2020 zaposlenih 80 ljudi. Povprečna starost zaposlenih je 37 let. Znotraj panoge so prodorni, odlikujeta jih kakovost in cenovna dostopnost. V podjetju si redno postavljajo izzive, saj s tem motivirajo zaposlene, hkrati pa se tudi razvijajo kot celotna organizacija. Podjetje odlikuje močna strokovna podkovanost – kot je razvidno iz tabele 5, zaposlujejo vedno večje število izobraženega kadra. Poleg tega pa v podjetju stremijo k izpopolnjevanju znanja in dodatnemu izobraževanju zaposlenih. Osredotočajo se tudi na strokovnost in odločnost zaposlenih, kar krepijo predvsem s spodbujanjem k opravljanju strokovnih izpitov.

Stopnje izobrazbe označujemo s števili od ena do osem, kar predstavlja razpon ravnih izobrazbe od nedokončane osnovne šole pa vse do dokončanega doktorata znanosti.

Tabela 5 prikazuje število zaposlenih po stopnjah izobrazbe od 31. 12. 2015 do 31. 12. 2019. V podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., je bilo 31. 12. 2015 zaposlenih 53 oseb, med katerimi je bila ena oseba s tretjo stopnjo izobrazbe, šest oseb s četrto stopnjo izobrazbe, dvajset oseb s peto stopnjo izobrazbe, pet oseb s šesto stopnjo izobrazbe in približno štirideset odstotkov oseb z dokončano sedmo stopnjo izobrazbe.

V obravnavanem podjetju je bilo 31. 12. 2016 zaposlenih 73 oseb, med katerimi je bila ena oseba s tretjo stopnjo izobrazbe, šest oseb s četrto stopnjo izobrazbe, 32 oseb s peto stopnjo izobrazbe, šest oseb s šesto stopnjo izobrazbe, šest oseb s stopnjo izobrazbe šest skozi dve, 22 oseb s sedmo stopnjo izobrazbe.

V izbranem podjetju je bilo 31. 12. 2017 zaposlenih 67 oseb, med katerimi je bila ena oseba s tretjo stopnjo izobrazbe, šest oseb s četrto stopnjo izobrazbe, 28 oseb s peto stopnjo izobrazbe, pet oseb s šesto stopnjo izobrazbe, dve osebi s stopnjo izobrazbe šest skozi dve, 24 oseb s sedmo stopnjo izobrazbe in prvič je bila zaposlena tudi oseba z osmo stopnjo izobrazbe.

Leto zatem je podjetje zaposlovalo 67 oseb, med katerimi je bila ena oseba s tretjo stopnjo izobrazbe, sedem oseb s četrto stopnjo izobrazbe, 29 oseb s peto stopnjo izobrazbe, pet oseb s šesto stopnjo izobrazbe, pet oseb s stopnjo izobrazbe šest skozi dve, 19 oseb s sedmo stopnjo izobrazbe in ena oseba z osmo stopnjo izobrazbe.

Po zadnjih aktualnih podatkih z dne 31. 12. 2019 je bilo v podjetju zaposlenih 69 oseb, med katerimi je bila ena oseba s tretjo stopnjo izobrazbe, šest oseb s četrto stopnjo izobrazbe, 31 oseb s peto stopnjo izobrazbe, pet oseb s šesto stopnjo izobrazbe, pet oseb s stopnjo izobrazbe šest skozi dve, 20 oseb s sedmo stopnjo izobrazbe in ena oseba z osmo stopnjo izobrazbe.

Tabela 5: Izobrazbena struktura zaposlenih

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih (31. 12. 2015)	Število zaposlenih (31. 12. 2016)	Število zaposlenih (31. 12. 2017)	Število zaposlenih (31. 12. 2018)	Število zaposlenih (31. 12. 2019)
III.	1	1	1	1	1
IV.	6	6	6	7	6
V.	20	32	28	29	31
VI.	5	6	5	5	5
VI./2.	0	6	2	5	5
VII.	21	22	24	19	20
VIII/2.	0	0	1	1	1
Skupaj	53	73	67	67	69

Vir: Makro 5 gradnje d.o.o. (2020a).

Posebno pozornost bi posvetil številu zaposlenih oseb s peto stopnjo izobrazbe, ki je v letu 2016 naraslo na 32 oseb, kar predstavlja 12 novo zaposlenih oseb v primerjavi z letom 2015. Ta porast pripisujejo povečanemu obsegu dela in številnim novim projektom. V letu 2018 je bilo zaposlenih 19 oseb s sedmo stopnjo izobrazbe, kar je pet oseb manj kot v preteklem letu. To spremembo pripisujejo predvsem prestrukturiranju podjetja. V letu 2017 so prvič zaposlili osebo z osmo stopnjo izobrazbe, ki deluje na delovnem mestu načrtovalca zahtevnejših projektov, kar je podjetju doprineslo nova znanja in s tem še večjo kakovost in učinkovitost.

2.3.3 Sodelovanje zaposlenih pri vodenju podjetja

Vodstvo podjetja se zaveda, kako pomembno je za organizacijo, če se njeni člani udeležujejo pri vodenju podjetja. Na ta način lahko lažje spremljajo opažanja zaposlenih, ki so včasih ključnega pomena, da podjetje ohrani konkurenčni položaj na trgu. V podjetju so tako vedno dobrodošla opažanja zaposlenih, sugestije, ideje. Vsaka ideja je deležna razmišljanja in po potrebi je tudi sklican sestanek, kjer zaposleni odločajo o relevantnosti ideje. Sicer pa nimajo razvitega posebnega protokola oziroma načina, s pomočjo katerega bi zaposleni to sporočili vodstvu (protokolov za sporočanje).

2.3.4 Motiviranje zaposlenih

Pozitivno motivirani zaposleni so temelj za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. V ta namen so tudi v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., dolga leta raziskovali, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma način, ki bi pripeljal do najboljših rezultatov. Skozi dolgoletne izkušnje so prišli do ugotovitve, da zaposlenim v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., veliko pomenijo avtomobili, zato so se odločili, da bodo motivirali zaposlene na tovrsten način. Namreč zaposleni imajo možnost uporabe službenih avtomobilov tudi v zasebne namene, ta strategija je požela številne uspehe, v ta namen vozni park redno posodablja. Poleg tega

pa v podjetju motivirajo zaposlene tako z denarnimi nagradami kot tudi nenedenarnimi nagradami. Med denarnimi nagradami bi predvsem izpostavil letne nagrade, božičnice in visoke plače (v primerjavi s konkurenčnimi dejavnostmi). Med nenedenarnimi načini motivacije bi izpostavil, da težijo podjetja k nagrajevanju zaposlenih s pomočjo najrazličnejših izobraževanj (tečajev tujega jezika, strokovnih izobraževanj itd.). Poleg tega pa redno organizirajo oblikovanje, izgradnje ekip, kjer se zaposleni še bolj spoznajo med seboj, poleg poslovnih navežejo še prijateljske vezi, ki pozitivno vplivajo na klimo v podjetju in posledično tudi na poslovanje.

V svoji raziskavi so Querbach, Waldkirch in Kammerlander (2020) ugotovili, da ugodnosti, ki jih ponuja podjetje svojim zaposlenim, ki krepijo statusni položaj zaposlenega v družbi (vozilo, mobilni telefon itd.), vodijo k večjemu zadovoljstvu in zagnanosti zaposlenih v družinskih podjetjih. Hkrati so zaposleni v družinskih podjetjih naklonjeni k ugodnostim, ki so namenjene njihovi oskrbi v prihodnosti (predvsem vplačevanje v pokojninski sklad). Po drugi strani se zadovoljstvo zaposlenih v nedružinskih podjetjih goji z ugodnostmi zaposlenega, ki vpliva na kakovost življenja (višje plačilo za delo, večje število dela prostih dni).

2.4 Pristop vodenja

V podjetju se zavedajo, kako pomembni so medsebojni odnosi, kako pomembna je klima v podjetju, predvsem pa se zavedajo, kako velik vpliv ima čustveno inteligentno vodenje v podjetju. V ta namen so se že od samega začetka posluževali načina vodenja, ki je v sodobni teoriji managementa mentorski način vodenja.

Kot pravijo Možina in drugi (2002, str. 516), je mentorski način vodenja tisti, kjer je zaposleni deležen velike podpore s strani nadrejenega in skupnega razmišljanja za prihodnost. Nadrejeni oziroma mentor zaznava prednost zaposlenega in mu pomaga pri nadaljnji gradnji kariere. Tovrsten način vodenja zahteva od mentorja oziroma nadrejenega številne sposobnosti in zadostno mero čustvene inteligentnosti. Tovrsten način vodenja blagodejno vpliva na klimo v podjetju, poleg tega pa je izvrsten način delovanja, ko želimo v organizaciji doseči trajnostni napredek pri zaposlenih. Poleg tega pa tovrsten način spodbuja dobro vzdušje v podjetju, to je eden izmed razlogov, da so se v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., odločili za tovrsten način vodenja.

2.4.1 Organizacija podjetja

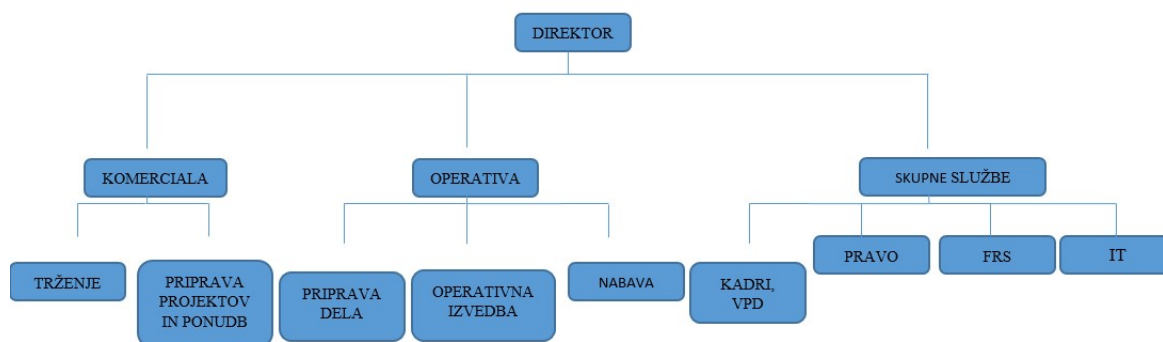
Slika 3 prikazuje organigram podjetja Makro 5 gradnje, d.o.o. Podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o., je hierarhično organizirano po sektorjih. Na čelu posameznega sektorja je direktor sektorja, na vrhu hierarhične lestvice pa direktor podjetja Igor Hvastja. Podjetje se deli na tri večje sektorje: komercialo, operativo in skupne službe.

Komerciala je sektor v podjetju, ki se ukvarja predvsem s trženjem, pripravo projektov, odnosi z javnostjo, komunikacijo znotraj podjetja. Ta sektor se deli na dve področji, to sta trženje in priprava projektov. Glavna naloga trženja je predvsem v oglaševanju podjetja, spoznavanju novih poslovnih partnerjev, sklepanje novih poslov, organizacija poslovnih srečanj, organizacija izobraževanj zaposlenih, organizacija dogodkov, kot so graditev ekipe itd. V pod sektor komerciala spada še oddelek priprave projektov, v katerem skrbijo predvsem za vprašanja, ki se nanašajo na tehnično izvedbo projekta, morebitne tehnične zaplete in ostale naloge, ki jih morajo opraviti, preden se lotijo izvedbe novega projekta.

Operativa: sektor operative je sestavljen iz treh oddelkov: oddelka priprave dela, oddelka operativne izvedbe in oddelka nabave. V oddelku priprave dela se osredotočajo predvsem na izvedbo projekta, kjer preračunavajo potrebne parametre, poleg tega pa so zadolženi še za okvirne izračune stroškov, potrebne količine materiala, potrebno število delavcev itd. Temu sledi oddelek operativne izvedbe, ki je v podjetju najštevilčnejši. V tem oddelku gre predvsem za fizično izvedbo projekta. Kot si večina laikov predstavlja, ima gradbeno podjetje pred očmi zgolj sektor operativne izvedbe. V sektor operative sodi tudi oddelek nabave, kjer skrbijo za naročanje materiala in da je le-ta pravočasno dostavljen na teren.

Skupne službe predstavljajo tretji večji sektor v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o. Sestavljajo jih štirje oddelki, in sicer oddelek za kadre, pravna služba, finančno-računovodska služba in služba za informacijsko tehnologijo. Na oddelku, ki je zadolžen za kadre, skrbijo predvsem za zaposlovanje novih delavcev, zadovoljstvo in stimulacijo na delovnem mestu, motivacijo delavcev itd. Sledi pravna služba, ki skrbi za pridobivanje najrazličnejših dovoljenj, zakonitost pogodb o zaposlitvi in zastopa podjetje v primeru sodnih postopkov. Tretjo podvejo skupnih služb predstavlja finančno-računovodska služba, v tem oddelku skrbijo za denarne tokove podjetja, finančne izkaze in računovodske storitve. Zadnji oddelek pa predstavljajo informacijske tehnologije. V tem oddelku skrbijo za nemoteno delovanje internih informacijskih sistemov. V zadnjem desetletju smo priča sunkovitemu in nenehnemu razvoju informacijske tehnologije. Zavedati se moramo, da uporaba informacijske tehnologije podjetju ne prinaša več konkurenčne prednosti, ampak zgolj zagotavlja obstoj na trgu. V podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., se zavedajo tovrstne problematike in skušajo veliko narediti na tem področju. V času epidemije COVID-19 smo se vsi prepričali, kako velik pomen ima informacijska tehnologija za uspešno poslovanje podjetij.

Slika 3: Organigram podjetja Makro 5 gradnje, d. o. o.



Vir: lastno delo.

2.4.2 Sprejemanje odločitev v podjetju

Tudi v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o., poteka sprejemanje odločitev po stopnjah. Najprej se odločanje prične na ravni posameznega sektorja, kjer vodja dnevno sprejema odločitve, ki so potrebne za nemoteno delovanje, organizacijo dela in uspešno poslovanje podjetja. Ko prihaja do sklepanja večjih oziroma pomembnejših odločitev, se vodje posameznih sektorjev posvetujejo z direktorjem podjetja. Slednji mora odločitev ovrednotiti, pretehtati smotnost odločitve in jo na koncu tudi sprejeti. Direktor Igor Hvastja se v primeru pomembnejših in kompleksnejših odločitev posvetuje tudi z lastnikom podjetja, saj gre za družinsko podjetje in pri večjih odločitvah želi biti prisoten tudi lastnik.

2.5 Predlogi izboljšave za podjetje

V izbranem podjetju sem opazil številne primere dobrih praks, ki so me navdušile. Menim, da so zaposleni dobro motivirani, da je podjetje učinkovito in da dobro posluje. Že v pogovoru z direktorjem komerciale in lastnikom sem opazil, da se v podjetju zavedajo pomena informacijske tehnologije. Povedal je, kako velik pomen ima dandanes informacijska tehnologija, pa tudi, da so bila številna podjetja priča neprijetni izkušnji, ki nas je presenetila marca 2020, ko se je zaradi koronavirusa velik del države in gospodarstva čez noč ustavil in delovanje podjetij se je bilo primorano prenesti na splet. Šele takrat smo se dobro zavedali, kaj nam prinaša informacijska tehnologija ter da je to nepogrešljiv in ključen člen vsakega podjetja. Manyonga (2020, str. 12) pravi, da nas bo epidemija, ki je v letu 2020 preplavila svet, zaznamovala tudi v prihodnosti. Podjetja se bodo morala privaditi na nov vsakdan, ki ga bo zaznamovalo ohranjanje medsebojne varnostne razdalje, tako v pisarnah, tovarnah kot drugih delovnih okoljih. Podjetja si bodo morala prizadevati k minimiziranju tveganja možnosti okužbe vseh vpetih v delovni proces (Manyonga, 2020, str. 12).

Podjetju bi svetoval več komunikacije med predstavniki sektorjev. Velikokrat bi se lahko s pomočjo dobre in aktivne komunikacije izognili številnim težavam, poleg tega pa bi podjetje delovalo še bolj enotno. To predstavlja velik izziv v podjetju, ki zaposluje tolikšno število ljudi. Komunikacija v podjetju je že sedaj na visoki ravni, vendar menim, da je tukaj še veliko prostora za izboljšave in nadgradnje.

Strokovno podkovani in zadovoljni zaposleni so eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnega podjetja. Danes vlada trend t. i. bega možganov – to je pojav, ko mladi in izobraženi posamezniki zapustijo matično državo in odidejo na delo v tujino. Izbranemu podjetju bi svetoval, da si prizadeva s ponujanjem najrazličnejših dodatnih bonitet, ugodnosti zadržati šolane posameznike.

Pred kratkim sem zasledil model množične inovativne dejavnosti. To je proces, ki ponuja zaposlenim v podjetju priložnost, da se z ustvarjalnimi idejami vključijo v proces organizacije dela. Zaposleni lahko s svojimi zamislimi oziroma idejami izboljšajo kakovost, varnost, organizacijo dela (Fon, 2006, str. 26). Menim, da je to zgleden model, ki bi ga lahko vpeljali v podjetje Makro 5 gradnje, d. o. o. Hkrati se mi zdi tovrsten model še posebej atraktiven, saj za njegovo vzpostavitvev ni treba nameniti večjih naložb, medtem pa lahko podjetje veliko pridobi, izboljša delovni proces in se približa zaposlenim.

SKLEP

Med izdelavo zaključne strokovne naloge sem proučil funkcijo vodenja v primorskem gradbenem podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o. V teoretičnem delu naloge sem se osredotočil predvsem na teorije razvoja managementa (znanstveno, birokratsko in behavioristično teorijo managementa). Nato sem se osredotočil na funkcije managementa in posebej opisal funkcijo vodenja ter modele in stile vodenja. Ugotovil sem, da je funkcija vodenja kompleksna ter da od vodje zahteva številna znanja in veščine. Dober vodja je t. i. generalist, ki mora dobro poznati svoje zaposlene in vedeti, kako in kaj jih motivira, saj so motivirani zaposleni eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno poslovanje podjetja. Poleg tega mora vodja poznati tehnične postopke in način delovanja podjetja, saj se le tako lahko optimalno prilagaja danim situacijam. Poudaril bi še komunikacijo, ki v podjetju poteka brez zapletov. Dobra komunikacija je še posebej pomembna v tej panogi, saj so usklajevanje, izmenjava mnenj, dogovarjanje z dobavitelji del vsakdana in se ji ne moremo izogniti.

Vodstvo podjetja se zaveda, kako pomembno je sodelovanje zaposlenih pri vodenju podjetja. Namreč številne pomanjkljivosti, izzive in morebitne izboljšave vidijo tudi zaposleni. Zato so v podjetju naklonjeni k sodelovanju z zaposlenimi. Vsak zaposleni ima možnost izraziti svoje mnenje, opažanje, izzive in morebitne izboljšave. Te ideje kasneje nadrejeni obravnavajo in pogosto se zgodi, da pričnejo z udejstvovanjem delavčevega mnenja. Vzpostavitvev modela množične inovativne dejavnosti bi omogočila lažjo in večjo preglednost. Hkrati bi podjetje lažje prispevalo k varnejšemu in kakovostnejšemu

opravljanju delovnega procesa. Poleg tega pa vzpostavitev sistema terja minimalne stroške, po drugi strani pa bi imeli zaposleni občutek, da so njihovi predlogi bolj transparentno obravnavani.

Ker sem tudi sam šel v podjetje, da bi opravil intervju, sem se tudi na lastne oči prepričal, kako poteka delovni dan. Videl sem, kako zahtevno je biti dober vodja, a hkrati tudi zanimivo in poučno. Kakovost vodstva je še posebej prišla do izraza v času epidemije koronavirusa. Vodstvo podjetja je bilo čez noč postavljeno pred izziv, kako izvajati delovni proces v kriznem obdobju. S pomočjo kriznih sestankov in s sprejemanjem preišljenih odločitev so uspešno ponovno pognali delo na gradbiščih in ostalih projektih.

Ker je bilo obdobje, ko sem pisal zaključno strokovno nalogo, zaznamovano s koronavirusom in so se v podjetju držali strogih ukrepov, kar je vplivalo tudi na dostop do zaposlenih, sem lahko izvedel le intervju z lastnikom in vodjo trženja Jakobom Žigantetom.

Podjetju bi svetoval, da bi še naprej tako delovalo, spodbujalo zaposlene in nenehno stremelo k izboljšavam. V letu 2020 se je pokazalo, kolikšno težo in pomen ima informacijska tehnologija. Podjetja so bila primorana bliskovito preseliti svojo dejavnost oz. poslovanje na splet. Sprva so bili v podjetju nekoliko zadržani in sumničavi glede kakovosti delovanja in poslovanja prek spleta. Nemudoma so uvideli prednosti tovrstnega načina delovanja, posledično se bodo takšnega delovanja posluževali tudi v prihodnosti. Dobra plat informacijske tehnologije je predvsem lokacijska neodvisnost, za nameček pa se privarčujeta čas in denar, ki bi ju namenili za službene poti itd.

LITERATURA IN VIRI

1. Chartered Management Institute. (2012, januar). *Henri Fayol Planing, organisation, command, coordination, control*. Pridobljeno 21. julija 2020 iz <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Henri%20Fayol%20%20Planning%20organisation%20command%20coordination%20and%20control.ashx>
2. Daft, R. & Marcic, D. (2001). *Understanding management*. San Diego: Harcourt College Publishers.
3. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st Century*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
4. Dessler, G. (2005). *Human resource management*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
6. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
7. Fon, V. (2006). *Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

8. Germond, R. (2019, 2. december). *Leadership vs management: 5 differences that set them apart*. Pridobljeno 21. julija 2020 iz <https://thedigitalprojectmanager.com/leadership-vs-management/>
9. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
10. Hrvatin, J. (2009). *Management in New Deal* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
11. Jurak, G. (2006). *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
14. Makro 5 gradnje, d. o. o. (2020a). *Sistematizacija delovnih mest v podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o.* (interno gradivo). Koper: Makro 5 gradnje, d. o. o.
15. Makro 5 gradnje, d.o.o. (2020b). *Spletna stran podjetja*. Pridobljeno 10. junij 2020 iz <http://www.makro5.si/index.php?page=static&item=53>
16. Makro 5 gradnje, d.o.o. (2020c). *Spletna stran podjetja*. Pridobljeno 10. junij 2020 iz http://www.makro5.si/index.php?page=static&item=70&tree_root=81
17. Makro 5 gradnje, d.o.o. (2020d). *Spletna stran podjetja*. Pridobljeno 10. junij 2020 iz <http://www.makro5.si/index.php?page=static&item=54>
18. Manyonga, E. (2020). *Covid-19 ushers in the new normal*. Pridobljeno 21. julija 2020 iz <https://indd.adobe.com/view/1614f7fe-b0e7-4084-a561-2afb1e92bd8a>
19. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
21. Peek, S. (2020, 27. april). *The management theory of max weber*. Pridobljeno 21. julija 2020 iz <https://www.business.com/articles/management-theory-of-max-weber/>
22. Querbach, S., Waldkirch, M. & Kammerlander, N. (2020). Benefitting from benefits-A comparison of employee satisfaction in family and non- family firms. *Journal of family business strategy*, 11(3).
23. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
25. Tsmedia, d.o.o. (brez datuma). *Makro 5 gradnje, d.o.o.: finančni podatki o podjetju Makro 5 gradnje, d. o. o.* Pridobljeno 10. junija 2020 iz <https://www-bizi-si.nukweb.nuk.uni-lj.si/MAKRO-5-GRADNJE-D-O-O/>
26. Uršič, D. (2002). *Organizacija in management – nekaj splošno uveljavljenih osnov: zapiski predavanj* (interno gradivo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

27. Uzuegbu, C. & Nnadozie, C. (2015). Henry Fayol's 14 principles of management: implications for libraries and information centres. *Journal of informational science theory and practice*, 3(2), 58–72.
28. Winterleitner, T. (2002). *Razvoj znanosti o managementu in organizaciji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Wood, S. (2018, 22. marec). *Where it all began: the origin of management theory*. Pridobljeno 21. julija 2020 iz <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/>
30. Završan, B. (2003). *Trenerstvo – stil ali model vodenja?* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z Jakobom Žigante, direktorjem komerciale

1. Pozdravljeni, mi lahko v nekaj stavkih predstavite vašo funkcijo v podjetju.

Živijo, sem Jakob Žigante, v podjetju delujem že vrsto let, saj gre za družinsko podjetje. V podjetju sem delal že od malih nog. Danes delujem predvsem na funkciji direktorja komerciale. Pred tem sem nekaj let moral preživeti na gradbišču, da sem se seznanil s potekom dela, načinom izvedbe, organizacijo dela, itd.

2. Mi lahko opišete potek vašega delovnega dne?

Torej, delovni dan začnem med 7 in 8 uro zjutraj, seveda je odvisno od dneva. Običajno najprej pričnem s pregledovanjem tekočih sporočil, , priporočil, ki jih prejme na elektronski naslov. V vmesnem času temeljito pregledam in preučim predviden plan za določeno časovno obdobje, po potrebi ga še dodatno prilagodim. Nato skušam odpisat na vso elektronsko pošto, ter pošljem dodatna navodila, priporočila posameznim zaposlenim. Nato odhitim na številne sestanke in obiske gradbišč. Vsa opravila, vodenje in usklajevanje trajajo skozi cel dan. Z deli zaključim približno med 17 in 18 uro, vendar je tudi čas zaključevanja odvisen od vrste dela, zahtev naročnikov, itd. Občasno imam zvečer najrazličnejša srečanja, ki se jih aktivno udeležujem.

3. Kako se je pričela zgodba podjetja Makro 5 gradnje d.o.o.?

Torej, podjetje ima že dolgoletno tradicijo, namreč z obrtjo se je začel ukvarjati že stari oče, ki je imel 12 zaposlenih, nato je obrt prevzel in razširil oče. Jaz v podjetju delujem že, kot tretja generacija.

4. Kako je organizirano vaše podjetje?

Podjetje Makro 5 gradnje d.o.o. ima sedež podjetja v Kopru, poleg tega smo pa prisotni (imamo strateške poslovne enote) tudi v Ljubljani, Mariboru, Zagrebu in Nemčiji. Skušamo slediti sodobnim trendom in se prilagajati željam in potrebam naročnikov.

5. Kako poteka poteka prenos informacij in delegiranje nalog, spremljanje in nadzor nad doseganjem ciljev, nad delegiranimi nalogami? Kako je s povratnimi informacijami, jih spodbujate?

V našem podjetju večina komunikacije poteka na daljavo (elektronska pošta, klici, sms sporočila itd.), trudimo se, da zaposleni neprestano seznanjeni z najnovejšimi informacijami. Poleg tega smo odprti za ideje in predloge, ki se porodijo zaposlenim in s katerimi, bi lahko izboljšali delovanje našega podjetja.

6. Kako je z motivacijo zaposlenih?

Zavedamo se, da je motiviranost zaposlenih eden izmed ključnih faktorjev, ki pripomorejo k uspešnosti podjetja. Motivacijo zaposlenih krepimo s spodobnim voznim parkom, ki ga lahko zaposleni uporabljajo tudi v zasebne namene. Hkrati organiziranjem ati krepimo motivacijo zaposlenih z organiziranjem najrazličnejših srečanj zaposlenih in grajenem ekip.

7. Koliko ljudi zaposlujete in kakšna struktura je vaših zaposlenih?

V našem podjetju na današnji dan, 15.5.2020, zaposlujemo 80 ljudi. Povprečna starost zaposlenega je 37 let. Zaposlujemo delavce, ki imajo vse od tretje, pa do osme stopnje izobrazbe. Glede na to, da zaposlujemo manjše število »bolj izobraženega kadra«, zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe delujejo predvsem na vodstvenih položajih ter na področju raziskovanja in razvoja.

8. Za katerega od načinov vodenja bi se odločili, če bi morali opisati vodenje v vašem podjetju?

Zagotovo bi opisal naš način vodenja, kot mentorski način, saj poskušamo s pomočjo redne komunikacije, usmeritev vzpostaviti dobro delovno okolje, ki vodi do uspešnih poslovnih zgodb.

9. Kakšno strukturo vodstva imate, organigram.

Nad celotnim podjetjem bdi direktor, gospod Igor Hvastja. Podjetje je organizirano tako, da se deli na tri večje oddelke, in sicer oddelek operative, komerciale in skupne službe. Oddelek komerciale sestavljata dva pododdelka in sicer oddelek trženja in oddelek priprave projektov. Operativo sestavljajo tri enote, in sicer priprava dela, operativna izvedba ter nabava. Skupne službe pa predstavljajo pravna služba, finančno računovodska služba, informacijska tehnologija, ter kadri.

10. Kako potek odločanje v podjetju Makro 5?

Sprejemanje odločitev poteka v več stopnjah, vodje posameznih sektorjev na dnevni bazi sprejemajo odločitve, ki so povezane z organizacijo dela, nemotenim delovanjem. V primeru pomembnejših odločitev se vodje posameznih sektorjev posvetujejo z direktorjem, ki odločitev ovrednoti, pretehta pozitivne in negativne posledice odločitve, na koncu pa tudi sam odločitev sprejme. Direktor Igor Hvastja, se v primeru zapletenejših odločitev posvetuje tudi z lastnikom podjetja, ki želi biti prisoten, saj gre za družinsko podjetje, ki prehaja iz roda v rod.