

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PO TEMELJNIH FUNKCIJAH
NA PRIMERU TRANSPORTNEGA PODJETJA**

VESNA ŠTOJS

IZJAVA

Študent/ka Vesna Štojs izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom dr. Anje Cotič Svetina, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

Kazalo vsebine

UVOD	1
1. OPIS PODJETJA	2
2. MANAGEMENT	3
3. UČEČA SE ORGANIZACIJA	3
4. TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA	7
5. FUNKCIJA PLANIRANJA	8
5.1. TEORETIČNO IZHODIŠČE	8
5.2. FUNKCIJA PLANIRANJA V PODJETJU T.S.L. D.O.O.	9
5.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE FUNKCIJE PLANIRANJA	10
6. FUNKCIJA ORGANIZIRANJA	11
6.1. TEORETIČNO IZHODIŠČE	11
6.2. FUNKCIJA ORGANIZIRANJA V PODJETJU T.S.L. D.O.O.	12
6.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE FUNKCIJE ORGANIZIRANJA	13
7. FUNKCIJA VODENJA	14
7.1. TEORETIČNO IZHODIŠČE	14
7.2. FUNKCIJA VODENJA V PODJETJU T.S.L. D.O.O.	16
7.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE FUNKCIJE VODENJA	18
8. FUNKCIJA KONTROLIRANJA	19
8.1. TEORETIČNO IZHODIŠČE	19
8.2. FUNKCIJA KONTROLIRANJA V PODJETJU T.S.L. D.O.O.	20
8.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE FUNKCIJE KONTROLIRANJA	21
SKLEP	22
LITERATURA	24

Kazalo slik

SLIKA 1: MREŽA INTERAKTIVNIH ELEMENTOV V UČEČI SE ORGANIZACIJI	5
SLIKA 2: PROCES MANAGEMENTA V ORGANIZACIJI	7
SLIKA 3: NIVOJI CILJEV, PLANOV IN NJIHOVA POMEMBNOST V ORGANIZACIJI	8
SLIKA 4: RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR DO UČEČE SE ORGANIZACIJE	12
SLIKA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V T.S.L. D.O.O.	13

Kazalo tabel

TABELA 1: PREMİK DEJAVNIKOV USPEHA STARIH IN NOVIH ORGANIZACIJ.....	6
---	---

Uvod

Proces managementa se v dobi nove ekonomije skozi vse aspekte dimenzij temeljnih funkcij managementa korenito spreminja. V novi, na znanju temelječi ekonomiji, informacijska tehnologija in sistemi prevzemajo vodilno vlogo managerskega procesa in korenito spreminjajo proces managementa tako, da podajajo managerjem nove, močnejše zmožnosti funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Management je sestavni del organizacije. Ni organizacije brez managerjev in ni managerjev brez organizacije. Medsebojna povezanost med managementom in organizacijo je večplastna. Najlažje jo bomo razložili s pomočjo različnih pomenov besede organizacija. Pri pojmovanju organizacije kot institucije je management sestavni del organizacije. Torej je managerska struktura konstitutivni element organizacije. V primeru pojmovanja organizacije v inštrumentalnem pomenu predstavlja organizacija pripomoček, vzvod, s pomočjo katerega management doseže postavljene cilje. Naloga managerja je, da usmerja oblikovanje organizacijske strukture, procesov in kulture ter izvaja procese organiziranja (Kovač, 2000, str. 462).

Izzivi s katerimi se podjetja spoprijemajo na začetku 21. stoletja so povsem drugačni kot so bili izzivi v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja. Začetek 21. stoletja je večina organizacij doživela kot obdobje velikih sprememb na trgih in v samem delovanju podjetja. Mednarodna konkurenca je za veliko podjetij pomenila soočenje z vse bolj turbulentnim okoljem. Kupci so postali bolj zahtevni, konkurenca se je zaostрила, dodatne spremembe pa je prinesel velik napredek tehnologije (Majcen, 2005, str. 1).

V svoji zaključni nalogi želim predstaviti vlogo managementa na konkretnem primeru izbranega podjetja. Vse štiri managerske funkcije sem preučila na dejanskem podjetju T.S.L. d.o.o. iz Vodice, kjer delam tudi sama kot študentka že več kot eno leto. Poleg teoretičnega vidika bom v svojo nalogo vključila tudi lastne predloge in mnenja za izboljšanje situacije v podjetju. Potrebno bo upoštevanje pridobljenega znanja iz managementa in analiziranje stanja ter spoznavanje značilnosti podjetja. Poudarek celotne naloge je prav na zadnjem delu, kjer sem na podlagi teoretičnega dela in dejanskega stanja, napisala svoje predloge za izboljšanje poslovanja podjetja. V ta del sem vložila največ truda, znanja, dela in izkušenj. S podrobnim spremljanjem in analiziranjem dela ter posameznih konfliktnih situacij sem želela in skušala v čim večji meri pomagati s pravnimi in koristnimi nasveti. Ker bi management lahko opredelili kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju, je bila to moja ključna in najtežja naloga. Sledila sem temeljnim idejam managementa kot tudi današnjim trendom in trendom prihodnosti.

Vse bolj pomembno je, da dan za dnem preučujemo, dopolnjujemo in izboljšujemo celotno delovanje vsakega podjetja. Zato je namen te naloge temeljito preučiti sedanje stanje v podjetju in na podlagi obstoječih znanj in izkušenj še izboljšati planiranje, organiziranje, vodenje ter kontroliranje. Za nadaljnji razvoj in uspeh je zelo pomembna analiza in spremljanje vsakega koraka tako posameznika kot celotnega podjetja. Dejstvo je, da se z vsakodnevnim napredkom,

razvija tudi poznavanje managementa in vodenja podjetja, ki je sicer že stara vrlina, zato je sledenje najnovejšim trendom zelo pomembno.

Moj cilj je jasno opredeliti funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, natančno predstaviti situacijo managementa in poslovanje v podjetju T.S.L. d.o.o. ter na koncu svetovati vodilnim v podjetju kakšne spremembe bi pripomogle k boljšemu poslovanju.

Zaključno nalogo bom razčlenila na več delov. In sicer najprej teoretični del, ki bo obravnaval vsako izmed štirih funkcij posebej. Potem pa bom za vsako funkcijo posebej predstavila kakšno je trenutno dejansko stanje v podjetju ter podala tudi svoje predloge za izboljšanje delovanja teh funkcij.

Naloga temelji na primeru podjetja, kjer delam, zato je velika večina te zaključne naloge nastala na podlagi razgovorov z zaposlenimi, na opazovanju, proučevanju, analiziranju različnih situacij, ki se dnevno pojavljajo v organizaciji. V podjetju sem izvedla dva poglobljena intervjuja z obema managerjema in krajše intervjuje z ostalimi zaposlenimi. Ugotovitve empirične analize so predstavljene po posameznih štirih temeljnih funkcijah.

1. Opis Podjetja

Podjetje T.S.L. družba za transport in skladiščenje d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991. Ustanovitelja in lastnika sta zakonca Lojze in Helena Ščap. Glavni cilj vseh zaposlenih v podjetju je zagotavljanje kvalitetnih transportnih storitev in zadovoljstvo naših strank. Skozi 17 letno obdobje, se je podjetje razširilo tako z vidika obsega dela, števila prevoznih sredstev kot tudi z vidika prometa in prihodkov družbe.

Specializiralo se je predvsem za:

- prevoz praškastih materialov v silo cisternah (glinice, kremenčevi peski, kalcit, soda, ogljikov prah, granulati),
- prevoz ADR vnetljivih in praškastih materialov v silo cisternah (kalcijev karbid, kalcijev silicij, strupi, karbonati),
- izredni prevozi turbin s posebej prirejenimi polprikolicami,
- paletni, kosovni, zbirni prevozi raznovrstnega blaga,
- organiziranje kompletnih prevoznih rešitev, posredništvo in logistično sodelovanje.

Podjetje deluje z zavestjo, da je posodabljanje vozil, skrb za okolju prijazen vozni park, stalen razvoj ter usposabljanje zaposlenih zelo pomembno za prihodnost podjetja, zato že ves čas temu posvečamo veliko pozornosti in sredstev. Z dobro organizacijo in vodenjem želi zagotoviti kvalitetne storitve, prijazno delovno okolje in dobro ter uspešno organizacijsko klimo. Pomembna lastnost podjetja je tudi odprtost za spremembe, novosti, s tem tudi sposobnost prilaganja okolju. Radi širimo naše možnosti poslovanja ter sprejemamo inovacije. Omenjene širitve so prinesle tudi večje število zaposlenih, ki je danes narasla na skupaj 13 redno ali začasno zaposlenih, od tega 11 voznikov ter 2 študentki - referentki. Podjetje je na trgu doseglo

kvalitetne storitve, zadovoljstvo, zaupanje in naklonjenost strank, sodelovanje s partnerji na dolgoročnih pogodbah in konkurenčnost.

2. Management

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo (Možina, 2002, str. 15). Management pa bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov oziroma resursov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (Možina, 2002, str. 15). Management se pojavlja v vsaki organizaciji. Vsaka organizacija pa ima svoje značilnosti, ki vplivajo na managerje in na vse zaposlene. Organizacije imajo svoje posebnosti, ki se nanašajo na prednosti in slabosti, probleme in možne rešitve, zato mora vsak manager spoznati ter razumeti svojo organizacijo ter jo tudi ustrezno razvijati. Managerji so vodilni ljudje v podjetju, ki opravljajo različne funkcije. Uporaba širšega izraza nakazuje, da se vrednote pokažejo v celotnem procesu managementa. Vrednote managerjev so pomembne za delovanje podjetja, saj je manager tisti, ki odgovarja, da proces v podjetju teče (Mihelič, 2006, str. 19-20). Managerji dosegajo organizacijske cilje s pomočjo ljudi, sodelavcev, ki imajo različne sposobnosti in znanja, zato morajo biti managerji sposobni oceniti te zmožnosti in jih uskladiti z zahtevami dela. Poleg tega pa je zaposlene za delo potrebno navdušiti in pripraviti na nenehno učenje. Pri managementu moramo uskladiti dva nasprotujoča si dejavnika. In sicer se od managerja zahteva na eni strani trdnost in odločnost, na drugi strani pa gibljivost in prilagodljivost. Skratka, sočasno akcijo in reakcijo, lokalno razumevanje in globalno perspektivo, osredotočenje na današnje in jutrišnje probleme organizacije.

3. Učēča se organizacija

Podjetje na podlagi katerega bom predstavila vse managerske funkcije je organizacija, ki je izredno fleksibilna, prilagodljiva, odprta za novosti in spremembe. Podjetje, kjer management stremi k doseganju vedno novih trgov in izpolnjevanju novih izzivov. Skratka, lahko bi rekli, da je podjetje T.S.L. učēča se organizacija.

Ideja, da se morajo organizacije učiti ni nova in sega že v zgodnja leta 20. stoletja. Po Garvinu (1993, str. 78-79) gre za tisto organizacijo, ki je sposobna ustvarjati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. Ugotavlja tudi, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacijo. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo management. Koncept učēče se organizacije temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji tako, da je slednja sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. V učēči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje.

Možina pravi, da je učeča se organizacija tista, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Ali drugače, učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje svoje aktivnosti. Skrivnost le te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Učeča se organizacija je torej tista, ki oblikuje klimo kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial; ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje; ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji; kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj, tako delavci kot njihovi vodje; zato pa stalno kreirajo nove ideje, nove probleme in nove možnosti za učenje. Možina opredeli naslednje sestavine učeče se organizacije: jasna vizija, poslanstvo, opredeljeni cilji, strategija, organizacijska kultura, primerni viri, znanja, sredstva, sprejemljivost za spremembe, usmerjenost k odličnosti in dosežkom. In vprašanje, ki bi si ga vsaka organizacija morala zastaviti: Kaj bi bilo potrebno izpopolniti?

Pirčeva (2000, str. 20) pa opredeljuje učečo se organizacijo z učenjem kot procesom ustvarjanja in pridobivanja novega znanja, ki ga zaposleni pred učenjem še niso poznali, in organizacijo, kjer se znanje pojavi oziroma zgodi. V tem primeru moramo gledati na organizacijo kot človeško ustanovo, ustanovo ljudi, ki igrajo različne vloge in si delijo odgovornosti. Takšno organizacijo lahko opredelimo tudi kot organizacijo, kjer zaposleni konstantno povečujejo svoje zmogljivosti z namenom, da lahko ustvarijo rezultate, ki jih želijo, kjer spodbujajo nove in razsežne ter zaupljive vzorce mišljenja, kjer ima prizadevnost proste roke in kjer se zaposleni naučijo, kako se učiti z drugimi. Avtorica dodaja, da takšna organizacija izkorišča moč uma, omogoča dostop do znanja in izkušenj z namenom, da z njimi zagotovimo uspeh podjetja.

Učeča se organizacija zahteva spremembe na šestih področjih. **Področje vodenja** – vodja mora skupaj z vsemi zaposlenimi oblikovati skupno vizijo, kjer določijo izgled organizacije v prihodnosti, rezultate in vrednote. **Decentralizirano odločanje in participativna strategija** – tisti zaposleni, ki je najbližji problemu je tudi pristojen in odgovoren da ga reši. **Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost** – zaposleni imajo več pooblastil, večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za odločanje. **Timska struktura** – organizacija temelji na samousmerjajočih se timih in ne več na tradicionalni hierarhični strukturi. **Odprtost informacij** – informacije so široko dostopne in popolne, saj le to omogoča hitrejše odzivanje na probleme. Informacije se ne uporabljajo za nadzor nad zaposlenimi ampak kot pot do boljše in bolj odprte komunikacije. **Močna in prilagodljiva kultura** – kultura je skupek ključnih vrednot, verovanja in razumevanj, ki jih delijo člani organizacije. Pomaga ustvarjati občutek pripadnosti in skupnosti, kar podpira tudi druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija.

Slika 1: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74.

Značilnosti učeče se organizacije:

- Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.
- Vodje prevzemajo tveganja in eksperimentirajo.
- Participativno oblikovanje politike.
- Decentralizirani proces odločanja.
- Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.
- Fleksibilni nagradni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo iniciativo zaposlenih.
- Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.
- Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.
- Zavedanje k dolgoročnim aktivnostim.
- Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.
- Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritja vseh informacij.
- Priložnosti za neprestano učenje in osebni razvoj.
- Na učenju osnovani informacijski sistemi.
- Učeča se organizacija temelji na neprestanem eksperimentiranju.
- Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih k učenju.
- Znotrajorganizacijsko učenje, kot so znotrajorganizacijska omrežja in povezave.
- Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
- Delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja

Vir: Penger, 2001, str. XVI, Palmer, Hardy, 2000, str. 211.

Tabela 1: Premik dejavnikov uspeha starih in novih organizacij

Stari dejavniki uspeha organizacij	Novi dejavniki uspeha organizacij
Velikost: večja, ko je bila organizacija, lažje je proizvajala in ponujala proizvode, bila je finančno močnejša in je zato lažje pridobivala finančne vire.	Hitrost: potrebna je pri vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja, hitre storitve kupcem, hitro lansiranje novosti. Večje organizacije zaradi togosti težje sledijo hitrosti.
Jasnost vlog: vsak zaposleni v organizaciji ima jasno dodeljeni položaj, točno opisane delovne naloge in pripadajočo avtoriteto.	Fleksibilnost: ljudje izvajajo v sodobni organizaciji več del in so naklonjeni učenju novih veščin. Vzpostavljajo se kreativne in ad hoc skupine.
Specializacija: delitev dela vpliva na oblikovanje specialnih funkcij in služb, kjer delujejo specialisti.	Integracija: naloge se grupirajo, na vseh področjih organizacije se uvaja ozko horizontalno sodelovanje.
Kontrola: da bi organizacija delovala, so vzpostavljeni razni formalni kontrolni mehanizmi. Kontrola predstavlja eno od pomembnih vlog managementa.	Inovacija: organizacije stremijo k stalnemu iskanju novega, drugačnega, še nezamišljenega. Zahteva se kreativnost, izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblaščen za delovanje in akcije brez posebnih kontrol.

Vir: Vila, 2000, str. 65.

Glede na vse zgoraj navedene podatke o učeči se organizaciji lahko zaključim, da podjetje T.S.L. d.o.o. prav gotovo spada med te. Podjetje vodita dva lastnika, ki sta hkrati tudi managerja. Zaposlenih je 11 voznikov in 2 študentki – referentki. Eden od managerjev skrbi predvsem za planiranje in organiziranje dela, to je vseh prevozov. Medtem ko drugi lastnik skrbi bolj za vodenje podjetja, finančne vire in kontrolo. Določeno je poslanstvo in vizija podjetja ter njegove vrednote, ki se tičejo vseh zaposlenih in so del vseh zaposlenih. Podjetje ima plosko organizacijsko strukturo, kjer informacije od enega do drugega zaposlenega prehajajo hitro. Vsi zaposleni dobijo navodila od nadrejenega in tudi vsi morajo njemu poročati nazaj o kakršnih koli novostih, spremembah, pomanjkljivostih, napakah, nesrečah ipd. Vsi zaposleni v podjetju so dolžni iskati nove tržne priložnosti, nove načine dela, nove stranke. Kajti podjetje spodbuja kreativnost, razmišljanje, nove ideje, nove možnosti. Managerja vedno poudarjata prilagodljivost in odprtost. Problemi se v organizaciji rešujejo sproti, s pomočjo komunikacije ter informacij. Za posamezno težavo, ki se pojavi pa je odgovoren tisti, ki problem najbolj pozna, se pravi, da reševanje problemov ni samo naloga managerjev ampak vseh zaposlenih v podjetju.

Da je podjetje res učeča se organizacija lahko dokažem s primeri novih dejavnikov uspeha. **Hitrost** – organizacija je majhna, ima 15 ljudi, informacije prehajajo hitro, prav tako pa se hitro odzivamo na spremembe na trgu in na zahteve strank. Na primer, zjutraj stranka pokliče, da nujno potrebuje nek prevoz, kljub predhodnim načrtom svoje kapacitete organiziramo tako, da stranka še v istem dnevu dobi blago, ki ga je naročila.

Fleksibilnost – management poudarja prilagodljivost podjetja, kar na primeru pomeni, da smo pripravljeni za naše stranke opraviti kakršenkoli prevoz v katerikoli državo, pripravljeni smo poiskati primerne kapacitete in načine za zadovoljitev potreb naših strank v vsakem trenutku.

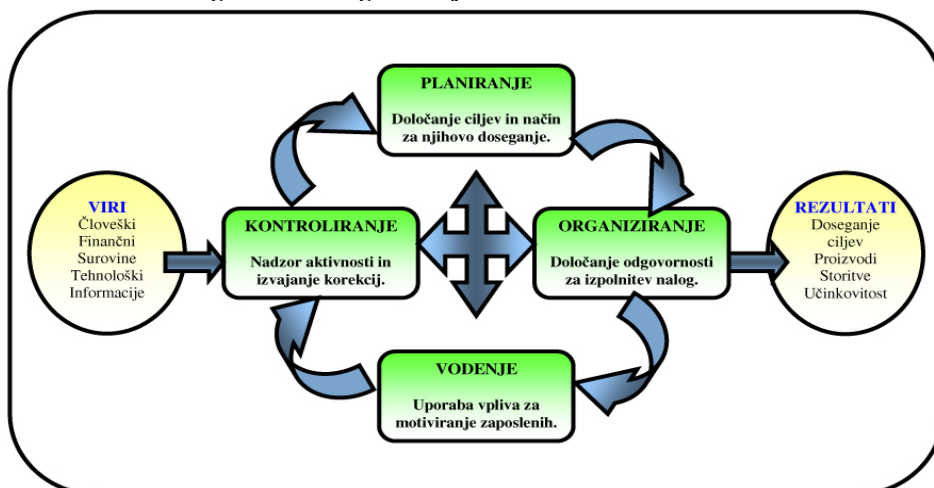
Integracija – pri nekaterih nalogah sodelujejo prav vsi zaposleni. Na primer: vsi vozniki morajo tedensko napisati in oddati potne naloge ter vso dodatno potrebno dokumentacijo, da lahko referentka naredi evidenco stroškov in opravljenih prevozov in se izdajo fakture. Prav tako je potrebno sodelovanje med referentkami in vozniki pri opravljanju prevozov, kajti referentka mora pogosto poiskati prevoz za voznika ter ga obvestiti o nakladalnem in razkladalnem mestu.

Inovacija – podjetje stremi k iskanju novih tržnih niš, novih poslov in strank. Pri tem imajo zaposleni proste roke.

4. Temeljne funkcije managementa

Več različnih avtorjev opredeljuje proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Nekateri avtorji pa tem štirim temeljnim funkcijam dodajajo še funkcijo kadrovanja. Fayol (1949, str. 19-42) pa proces managementa definira celo kot proces petih temeljnih funkcij, in sicer: predvidevanje in planiranje, organiziranje, komandiranje oziroma poveljevanje, koordiniranje in kontroliranje. Kljub temu pa sodobni vidiki v managementu navajajo le zgoraj navedene štiri temeljne funkcije: **Planiranje** je funkcija, ki se ukvarja z določanjem prihodnjih ciljev, katere naloge je treba opraviti in katere vire bomo potrebovali, da jih opravimo. Se pravi, je funkcija, ki definira kam hoče podjetje priti v prihodnosti in kako oziroma na kakšen način lahko tja sploh pride. **Organiziranje** je funkcija, ki prikazuje kako želi podjetje uresničiti postavljene načrte. In sicer se ukvarja z dodeljevanjem in združevanjem nalog ter z alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. **Vodenje** je funkcija, ki zajema vpliv na motiviranje zaposlenih, usmerjanje njihovega delovanja, ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, vse to s ciljem, da bi dosegli skupne cilje organizacije. **Kontroliranje** je funkcija, ki se ukvarja z nadziranjem aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti k uresničevanju svojih ciljev ter z izvajanjem popravkov, če so ti potrebni. Sodobne organizacije se vedno manj ukvarjajo s kontroliranjem zaposlenih od vrha navzdol, vendar dajejo večji poudarek na izobraževanje in zaupanje zaposlenim, da znajo ti nadzirati sami sebe in odpravljati svoje napake.

Slika 2: Proces managementa v organizaciji



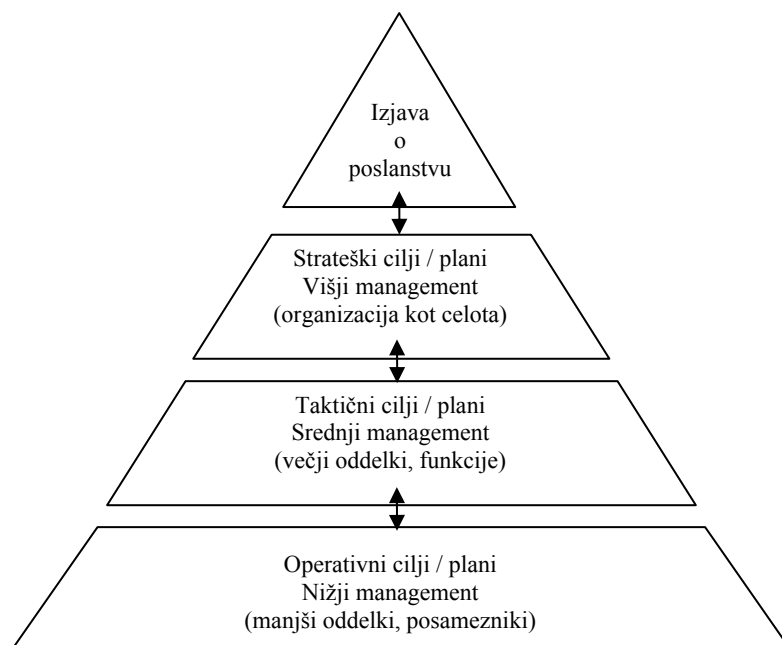
5. Funkcija planiranja

5.1. Teoretično izhodišče

Funkcija planiranja se izmed vseh štirih funkcij managementa najbolj dotika vrhnjega, strateškega managementa. Študij strateškega managementa je eden izmed najbolj razburljivih, glede na ostala tradicionalna poslovna področja. Razlog je v tem, da vsaka odločitev sprejeta s strani vrhnjega managementa, nosi strateške posledice za celotno podjetje. Vendar področje strateškega managementa ne zahteva odgovornosti samo od vrhnjega managementa, temveč so za to odgovorni zaposleni na vseh hierarhičnih nivojih.

Vsak delovni proces je sestavljen iz zaporedja več korakov. Vse se začne z zamišljanjem želenega rezultata in načina, plana kako ga doseči. Managerska funkcija, ki se ukvarja s takšnim definiranjem ciljev, nalog, virov in resursov se imenuje planiranje. Plan predstavlja načrt, kako doseči cilj in natančno definira razporeditev resursov, urnikov nalog in drugih dejavnosti. Medtem, ko je cilj želeni bodoči rezultat, ki ga organizacija skuša doseči. Funkcija planiranja je najpomembnejša naloga managementa in pomeni vnaprejšnje razmišljanje o učinku in poteh kako ga doseči. Zagotavlja, da bo v dejanski izvedbi procesa prihajalo do manj ovir in povečuje verjetnost doseganja želenega cilja. Razlika obstaja le v tem da jo nekateri opravljajo bolje, nekateri slabše, nekateri natančno in sistematično medtem ko drugi zgolj implicitno kot zamišljanje v svoji glavi, ki ga drugi ne opazijo ali poznajo.

Slika 3: Nivoji ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 94.

Obseg in narava te funkcije se spreminjata glede na organizacijsko raven na kateri je manager. Proces planiranja se prične z oblikovanjem poslanstva. Poslanstvo podjetja definira temeljni namen organizacije, in sicer predstavlja razlog zaradi katerega organizacija sploh obstaja.

Medtem, ko je vizija opis organizacije kot celote v prihodnosti, njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture tehnologije. Opredelitev poslanstva je podlaga za strateško raven ciljev (višji management). Višji managerji so odgovorni predvsem za planiranje strategij organizacije, srednji za taktično in kratkoročno planiranje na ravni oddelkov ali posameznih funkcij ter za najnižji management oz. posameznike. Manjši oddelki oblikujejo operativne plane in predvsem skrbijo za njihovo izvajanje.

Proces planiranja razčlenjujemo na več vrst. V procesu planiranja je prva faza določanje planskih ciljev, to je tisti del pri katerem so v ospredju značilnosti celotne organizacije in so temelji za izvajanje drugih managerskih funkcij. V njih se predvsem pokaže sistem vrednot, ki jih imajo managerji ter lastniki in kultura organizacije. Planski cilji so najbolj splošni plani, kamor uvrščamo opredelitev poslanstva in vizije. Sledi faza razvijanja alternativ, ocenjevanje alternativ, izbira najboljše med njimi in končno oblikovanje plana. Od uspešnosti povezovanja individualnih ciljev s cilji posameznih organizacijskih ravni je najbolj odvisno kako uspešno bodo uresničeni planski cilji organizacije.

5.2. Funkcija planiranja v podjetju T.S.L. d.o.o.

Zavedamo se svojih prednosti in gradimo na dolgoročnem sodelovanju ter zaupanju strank. Svoje izkušnje, znanje in poznavanje trga usmerjamo k napredku in boljšim dosežkom. V prihodnjih letih si želimo ostati konkurenčni na prevozniškem trgu in ohraniti sedanjo rast prometa in dobička ter pridobiti čim več novih strank. Glavni cilj zaposlenih v podjetju je zagotavljanje kvalitetnih in celovitih transportnih storitev in zadovoljstvo strank. Tega poslanstva se vsi jasno zavedamo in ga gradimo s pomočjo glavnih strateških ciljev, ki jih določata skoraj izključno le glavna managerja družbe. Strateški cilji obsegajo rast podjetja, dolgoročno zagotavljanje konkurenčnosti in predvsem kakovosti storitev s čim nižjimi stroški, z glavnim namenom ustreči zahtevam svojih partnerjev. Želimo pa tudi širiti dejavnost poslovanja, povečati tržni delež in zadovoljiti sedanje in bodoče kupce s svojimi kvalitetnimi storitvami. Poleg omenjenih temeljnih ciljev in vizije podjetje deluje z zavestjo, da je posodabljanje vozil, skrb za okolju prijazen vozni park, stalen razvoj ter usposabljanje zaposlenih, ustvarjanje prijaznega delovnega okolja in uspešne organizacijske klime zelo pomembno za prihodnost podjetja. Temu vseskozi posvečamo veliko pozornosti in sredstev, ter ostajamo odprti za spremembe, novosti in poudarjamo sposobnost prilaganja okolju.

Se pravi, če dobro pogledamo trenutno situacijo, gre nekako takole. Poslanstvo podjetja smo določili vsi skupaj, saj je pomembno, da ga vsak zaposleni vzame za svojega in se z njim lahko poistoveti oziroma opravlja svoje delo v skladu z njim. Strateške cilje določata glavna managerja, ker je to podjetje njuna last. V kratkoročno, taktično planiranje pa vključujeta še predloge ostalih zaposlenih in jih upoštevata pri oblikovanju ciljev. Pri planiranju srednjega managementa sodelujeta tudi obe referentki. Izrazito operativno planiranje, ki vključuje dnevne odločitve o poteku poslovanja, usmerjanje delavcev, planiranje prevozov in zasedenosti kapacitet je glavna odgovornost enega od managerjev, kjer mu na nekaterih področjih in pri nekaterih odločitvah in opravljenih pomagava tudi obe referentki. Kar zadeva funkcijo planiranja je v podjetju kar dobro urejena, še posebej strateški in taktični plani. Ponavadi so ravno operativni

plani tisti, ki se porušijo in je treba dnevno, včasih celo iz ure v uro postavljati nove. Predvsem je treba imeti dober nadzor na kapacitetami in znanje za hitro odločanje.

5.3. Predlogi za izboljšanje funkcije planiranja

Na podlagi opazovanj in analiziranja podjetja sem ugotovila, da je funkcija planiranja zares ena najpomembnejših funkcij in ima v tem konkretnem primeru zelo veliko vlogo. Managerjema bi svetovala, naj še naprej upoštevatata mnenja, predloge in izkušnje svojih zaposlenih. Čeprav je res, da gre v tem primeru za specifično strukturo, kjer zaposleni vozniki potrebujejo stalen nadzor in usmerjanje, saj morajo upoštevati navodila organizatorja prevozov. Vendar imajo vsak dan najrazličnejše pripetljaje in izkušnje, ki jih morajo posredovati svojim nadrejenim. Kot sem opazila jim to jasno navajata tudi oba nadrejena, ki izrecno zahtevata stalno obveščanje s povratnimi informacijami. Ta ukrep se mi zdi zelo koristen in predlagam, da ga še bolj izpostavita in poudarjata, saj so povratne informacije bistvene za uspešno planiranje in izboljšanje poslovanja. Kajti na dnevni ravni je potrebno narediti ogromno novih načrtov. Poleg tega pa je transportna panoga izredno nepredvidljiva, to pa pomeni, da tudi že zastavljeni dnevni načrti niso zagotovi, saj se lahko v vsakem trenutku kaj spremeni in je potrebno vse kapacitete ponovno planirati drugače. Ovire pri odločanju pa lahko manager premaguje z naslednjimi pristopi: kreativnost, preverjanje domnev, celostno razmišljanje, izobraževanje, uporaba intuicije. Najpomembneje pa je, da se manager zaveda, da nobena odločitev ni večna in da jo je s časom treba spremeniti (Dimovski et al., 2005, str. 61-62). Vsak dan se namreč opravlja veliko število prevoznih storitev, zato je potrebno ogromno planiranja in sprejemanje odločitev, da bi zagotovili nemoteno poslovanje, kar je definitivno potrebno. Ob pomanjkanju le tega bi nastala prava zmeda. Še posebej zato, ker je planiranje nekakšen temelj uspešnega poslovanja, mislim da je še toliko bolj pomembno, da zagotovimo ustrezno planiranje, mu posvečamo dovolj pozornosti in skušamo predvidevati kaj nas čaka. Menim, da je potrebno ves čas spremljati situacijo na trgu in dogajanje v transportni panogi, pridobivati informacije, analizirati svoje poslovanje in poslovanje ostalih v panogi. Le tako bomo lahko postavljali ustrezne cilje na vseh ravneh managementa.

Definitivno je v našem primeru pomembno tudi stalno komuniciranje s strankami in njihovo vključevanje v naše plane. Kajti naše stranke so naši operativni plani in zadovoljevanje njihovih potreb je naša dnevna skrb. Zdi se mi pomembno da še naprej upoštevamo njihove želje, zahteve, usklajujemo potrebe in skrbno planiramo pravočasno oskrbo z materialom in vključimo njihove izkušnje in znanje, saj bomo s tem ustvarjali kakovostne storitve, zaupanje, dolgoročno sodelovanje, kar pa so tudi naši temeljni cilji.

Glede na to, da ima podjetje dobro planirano in organizirano finančno funkcijo, se mi zdi pomembna tudi odločitev o zmanjševanju plačilnih zaostankov. Po nasvetu strokovnjakov izboljšati finančne tokove. Predlagam, da upoštevajo odločitev o stalnem obveščanju zapadlih obveznosti pri nerednih plačnikih, da bi zmanjšali ogromne terjatve, zaradi nevestnega plačevanja ostalih strank. Podjetje pa je začelo uvajati v svoje poslovanje tudi zmanjšanje stroškov na dnevni ravni. Tako so vsi zaposleni v podjetju zadolženi, da skrbijo za gospodarnost sredstev, tako finančnih kot materialnih. Poleg tega pa je v letošnjem letu načrtovana vselitev v

nove poslovne prostore, kjer bo podjetje imelo lastne parkirne prostore, mehanično delavnico, avtopralnico in bencinsko črpalko. Prav tako pa imajo v načrtu razširiti svojo dejavnost na oddajanje poslovnih prostorov. S tem podjetje želi optimizirati stroške, povečati promet in pridobiti nove stranke.

6. Funkcija organiziranja

6.1. Teoretično izhodišče

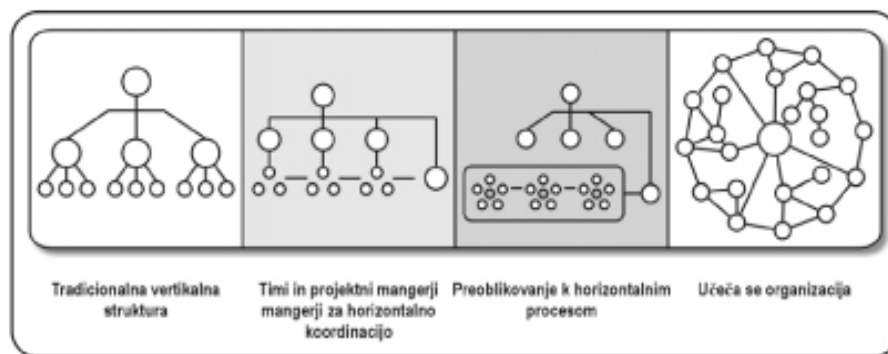
Razvijanje resursov se odraža v delitvi dela znotraj organizacije na posamezne oddelke in delovna mesta, pristojnosti in odgovornosti ter mehanizme za usklajevanje različnih nalog v organizaciji. Organiziranje je pomembno zato, ker izhaja iz strategije. Če strategija določa kaj narediti, organiziranje definira kako to izvesti. Funkcija organiziranja ponavadi sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti zastavljene cilje. V tej fazi se ustvarjajo medsebojna razmerja med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje planov. Managerji v funkciji organiziranja dodeljujejo naloge, se ukvarjajo z njihovim združevanjem v organizacijske enote in razporejajo vire v posamezne enote, oblikujejo zadolžitve, odgovornosti in avtoritete članov združbe. Organiziranje je razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje (Daft, 2000).

Organizacijska struktura je orodje, s katerim managerji določijo resurse, da le-ti opravijo vse potrebno. Za definicijo organizacijske strukture so ključne tri komponente:

- določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom managerjev in nadzornikov;
- določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo;
- vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih. Ti trije elementi ustrezajo tako vertikalnemu kot tudi horizontalnemu vidiku organiziranja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 126).

Idealna organizacijska struktura je tista, ki zaposlene spodbuja, da horizontalne informacije in koordinacije posredujejo, ko je to potrebno. Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, ki je njena vizualna predstavitev. Kontrolni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje, kdo je komu odgovoren (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 127). Povprečni kontrolni razpon v organizaciji določa ali je njena struktura visoka, hierarhična, sploščena, vertikalna, funkcijska ali divizijska ali celo katera druga od poznanih struktur. Nikoli ne moremo splošno trditi, da je neka organizacijska struktura najboljša, vendar se v različnih organizacijah uporabljajo različne strukture. Današnji trend so vitke, prožne organizacije s širšim kontrolnim razponom, sploščeno organizacijsko strukturo, ki je horizontalno razpršena in ima manj ravni na hierarhični lestvici, pospešujejo komuniciranje in sodelovanje pri reševanju problemov ter hkrati spodbuja proces delegiranja in opolnomočenja zaposlenih. V novem okolju številna podjetja uporabljajo koncept učeče se organizacije, medtem ko le v teh prevladujejo mrežne virtualne strukture.

Slika 4: Razvoj organizacijskih struktur do učeče se organizacije



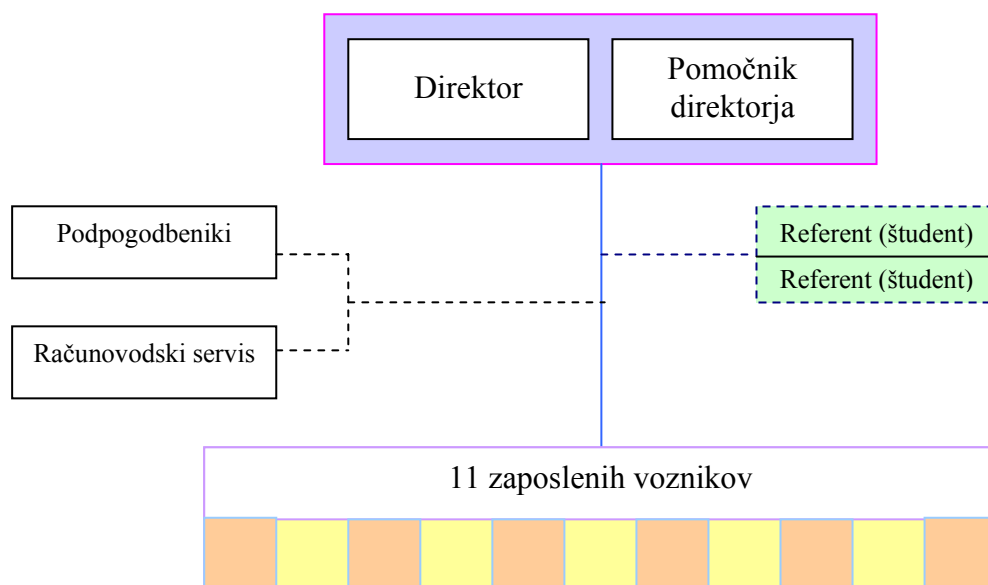
Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 149.

6.2. Funkcija organiziranja v podjetju T.S.L. d.o.o.

V fazi planiranja moramo natančno oblikovati cilje podjetja in način kako te cilje doseči. Potem pa sledi organiziranje. Naša organizacija je vitka. Lahko bi rekli, da ima dva sloja. Organizacijska struktura je precej neobičajna, takšna ki je učbeniki ravno podrobno ne opisujejo. Imamo dva managerja, ki predstavljata vrh družbe in ostale zaposlene, to je referentki in vozniki. Kar pa je tudi normalno, saj gre za majhno podjetje. Delitev dela se nanaša na to, v kolikšni meri so delovna mesta specializirana. Managerji vse naloge v organizaciji razdelijo v specifična delovna mesta, ki imajo točno določene aktivnosti. Aktivnosti definirajo kaj in kako naj zaposleni opravljajo svojo službo (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 86).

V konkretnem primeru majhnega transportnega podjetje lahko opazimo nekakšno specifično strukturo. Direktorica in pomočnik direktorja sta zakonca Ščap. Onadva dejansko upravljata in vodita podjetje ter sprejemata vse pomembne odločitve. Svojim zaposlenim dodeljujeta naloge in od njih pričakujeta zadostno znanje, sposobnosti in izkušnje, ki jih zahteva njihov poklic. Vsak opravlja svoje naloge, ki spadajo v opis dela poklicnega voznika C in E kategorije, ter sledijo navodilom, ki prihajajo iz vrha. Vozniki dobijo precej natančna navodila, kar pa je zgolj stvar izkušenj, ki sta jih skozi leta pridobila managerja. Če imajo zaposleni preveč proste roke hitro pride do napak, ki so lahko za podjetje precej draga šola. Zaposleni morajo svoje delo opravljati odgovorno, gospodarno in kakovostno ter profesionalno. Pravzaprav gre za en nivo hierarhične lestvice, zaradi specifične strukture, vendar je neupoštevanje pravil in navodil le te vsakokrat pripeljalo v težave oziroma problematične situacije. Poleg lastnih zaposlenih voznikov, ima podjetje tudi pogodbene partnerje, tako imenovane podprevoznike, s katerimi imamo dobre poslovne odnose in za nas opravljajo prevozne storitve po naših navodilih. Z naše strani gre v tem odnosu za organiziranje ter dogovarjanje za prevoze, ter posredovanje prevozov, medtem ko dejansko storitev opravi podpogodbenik sam. Ker podjetje samo ne vodi poslovnih knjig, najema računovodske storitve od drugega podjetja, se pravi od zunanjega izvajalca. Ta način dela nam zaenkrat zelo ustreza in se nam zdi primeren za naše poslovanje.

Slika 5: Organizacijska struktura v T.S.L. d.o.o.



Vir: Lastni izrisi.

6.3. Predlogi za izboljšanje funkcije organiziranja

Za odločanje in dodeljevanje nalog odgovarjata vrhnja managerja, ki pa določeno mero vodenja in odgovornosti preneseta tudi na obe podrejeni referentki. Menim, da je ta način opolnomočenja zelo koristna stvar, ki jo uveljavljajo sodobne organizacije in zagotavlja uspešnejše poslovanje. Vprašanje se pojavi le do katere mere lahko opolnomočimo zaposlene, oziroma katere zaposlene. Na podlagi mojih lastnih izkušenj, ki sem jih pridobila z delom v podjetju menim, da morda res ni najboljša odločitev preveč odgovornosti prenesti na voznike. Čeprav se to zdi skoraj nemogoče, saj so ravno oni tisti, ki konkretno opravljajo našo storitveno dejavnost in so vsakodnevno v stiku s strankami. V tem času, ko delam z vozniki sem ugotovila, kako pomembno in kako težko je najti kvalitetno delovno silo. Vsak zaposleni že ob sprejemu na delovno mesto dobi jasna navodila, izve kaj so njegove naloge in vsak odgovarja le vodilnemu, ki mu je nalogo ali obveznost dodelil, zato mislim da bi morali s takim načinom nadaljevati. Pomembno je, da voznik odgovarja le eni osebi in da dobi kratka in jasna navodila za samo eno nalogo hkrati. Naše izkušnje so namreč pokazale, da so v nasprotnem primeru naloge zelo površno opravljene. Pogosto pa se zgodi tudi, da zaradi napačne interpretacije ali pozabljanja vozniki spregledajo in ne upoštevajo še tako jasna navodila. O vseh novostih, posebnostih in kakršnihkoli drugih omejitvah ali zahtevah so v izogib nerazumevanju, ki se je mnogokrat do sedaj že pojavilo, obveščeni v pisni obliki. Problem v komunikaciji oziroma razumevanju naj podjetje reši tako, da vse zaposlene obvesti v pisni obliki, kar zaposleni tudi potrdijo s podpisom. Tako je podjetje kljub morebitnemu nerazumevanju ali neupoštevanju zaščiten.

V funkciji organiziranja ima največjo vlogo v podjetju pomočnik direktorja in jo po mojem mnenju dobro opravlja. Zelo priročno in uporabno je to, da je bil pomočnik direktorja nekoč tudi sam voznik. Tako zelo dobro pozna posel, še posebej pomembno je, ker točno pozna vse poti,

tako da lahko natančno izračuna koliko časa nekdo potrebuje za dostavo blaga do neke stranke. Poleg tega je zelo koristno tudi to, da se spozna na same tovornjake, silose in prikolice ter kompresorje. Natančno pozna njihovo vzdrževanje in na ta način tudi lažje pomaga in svetuje voznikom. Glede na to, da je glavni kratkoročni in dolgoročni organizator dela, je res pomembno, da pozna vse poglede posla, ki ga vodi. Gre za naravo posla, kjer je dobra organizacija izjemno pomembna, še bolj pa dosledno upoštevanje teh navodil, saj so posledice morebitnih napak lahko za podjetje zelo velike. V zadnjem času se je obseg dela še povečal in se iz meseca v mesec, in iz leta v leto še povečuje, zato mora podjetje previdno ravnati pri zaposlovanju novih zaposlenih, saj je dobro delo voznika zelo pomembno za podjetje. Vozniki morajo biti pri opravljanju svojega dela vestni, odgovorni in urejeni, ter opraviti delo kakovostno in v ustreznem času. V podjetju imamo kar nekaj slabih izkušenj z zaposlovanjem. Mnogokrat se je že zgodilo, da je nekdo začel delati pa potem iz nam neznanih razlogov še pred iztekom poskusne dobe pogodbo prekinil. Zato smo se sedaj odločili, da poskusimo še z zaposlovanjem tujcev, se pravi posebej državljanov naše nekdanje skupne države. Upam, da bo ta ukrep podjetju pomagal izboljšati fluktuacijo delavcev.

7. Funkcija vodenja

7.1. Teoretično izhodišče

Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s potrebami organizacije. Pri vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev. Rozman, Koletnik in Kovač (1993) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva:

- vodenje v ožjem smislu, to je lastnosti in ravnanje vodje,
- komuniciranje,
- motiviranje in
- kadrovanje.

Avtorji poudarjajo, da je bistveni glagol pri vodenju »želeti si«. Nekaterim managerjem je uspelo prebiti tradicionalne okvire vodenja podjetja. Z novim pristopom k učinkovitemu vodenju postajajo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobiček, sredstva, kapital in delovna mesta. Sodobna strategija, ki zagotavlja uspeh poslovanja v dinamičnem okolju, temelji na učinkovitem vodenju. Učinkovito vodenje se prične z oblikovanjem vizije višjega managementa le ta pa temelji na izkoriščanju tržnih priložnosti za ustvarjanje dobička. Nadaljuje se z oblikovanjem strategije, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti organizacije in vodi do končnega poslovnega uspeha. Nadalje gre za vključevanje vseh vrednot in prepričanj, sprejetih odločitev ter izdelanih načrtov vsakega posameznika v organizaciji. To vodi do učinkovitega procesa poslovanja podjetja.

Veliko se govori o razlikovanju managementa in vodenja, kot tudi managerja in vodje. Z besedo management pogosto povezujemo statičnost, učinkovitost, načrtovanje, konsistentnost, kontrolo, z vodenjem pa tveganje, dinamičnost, ustvarjalnost, vizijo (Hughes, Ginnet, Curphy, 1999, str. 11). Mnogi avtorji trdijo, da je vodenje v svojih temeljnih aktivnostih, ki temelji na vrednotah. Tako manager kot vodja sta za organizacijo zelo pomembna. Brajša (1996, str. 102-103) opisuje, da se manager posveča predvsem reševanju problemov, ki se nanašajo na načrtovanje in organiziranje v skladu z organizacijskimi cilji. Je neoseben, brez empatije in čustev ter osredotočen na proces dela. Vodja pa je nasprotno. Bolj oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene poskuša vplivati z navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj je osredotočen na ljudi kot na delovni proces. Avtor meni, da je v slabih podjetjih preveč managementa in premalo vodenja. Razliko med managementom in vodenjem pa na svoj način opredeljujeta tudi Hersey in Blanchard. Po njunem management zagotavlja oblikovanje in doseganje ciljev podjetja, vodenje pa se pojavi, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznikov in skupin (Možina, 1994, str. 6). Managerska moč iz organizacijske strukture, poudarja stabilnost, red, reševanje problemov znotraj strukture. Vodstvena moč po drugi strani izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, cilji in vrednote. Poudarja vizijo, kreativnost, fleksibilnost, inovativnost, domišljijo in spremembe v organizaciji. Ena glavnih razlik med njima se nanaša na njun izvor moči. Vodje imajo več vrst moči; poznamo legitimno, nagrajevalno, prisilno, referenčno in ekspertno. Včasih moč izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda v organizaciji, drugič pa iz osebnostnih značilnosti.

Načini ali modeli vodenja

Klasičen pristop vodenje razlaga kot nekaj kar vzdržuje red, kontrolira vedenje in usmerja ljudi v ekonomske cilje organizacije. Vendar pa danes vemo, da imajo različni pristopi vodenja različne uspehe, ki jih merimo predvsem po tem ali je organizacija dosegla svoj cilj. Vsakršno vodenje pa daje ustrezne rezultate le, če je uporabljen v ustrezni organizacijski klimi.

- Vodenje z izjemami – vodje se ukvarjajo le z nalogami, ki so nekaj posebnega, nekakšni odkloni, vse ostale naloge pa prenesejo na podrejene.
- Vodenje s pravili odločanja – delavec naj bi se na vsaki ravni sam odločil, kaj bo storil, vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih pri tem potrebuje.
- Vodenje z motiviranjem – pojavlja se poseben odnos, imenovan partnerstvo, saj se pričakuje da bodo delavci uspešnejši in aktivnejši, če se lahko izpopolnjujejo in izobražujejo.
- Vodenje s soudeležbo – nujno je sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah, ker so si sami postavili cilje in jih bodo tako lažje uresničevali.
- Vodenje z delegiranjem – spoštovati je potrebno vse obveznosti med vodji in sodelavci.
- Vodenje s cilji – določimo cilje organizacije, nato pa vse člane usmerimo v doseganje teh ciljev. Uspešnost se meri na podlagi doseženih ciljev (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 224).

Stili vodenja

Stil vodenja se od načina razlikuje po tem, da način ali model izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izrabiti čim več, stil pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja

vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Stil ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od konkretne situacije. (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 225) Vodje se delijo po dveh skrajnih dimenzijah, v katere so usmerjeni, in sicer dimenzija dela in dimenzija ljudi.

Stile vodenja pa razdelimo v dve skupini:

- o Strukturni in vzajemni stili – vodja organizira delo, definira vloge in obveznosti podrejenih, komunikacijske kanale in poti ter kako naj bo delo opravljeno. Ti stili pomenijo vzpodbujanje strukture, vključujejo premisleke, zaupanje, prijateljstvo in podporo. Zaposleni so zadovoljni, vendar je vpliv na doseganje ciljev nekonsistenten.
- o Participativni in avtorski stili – avtorski vodja o vsem odloča sam, zahteva red, komunicira le navzdol in od vsakega dejanja pričakuje rezultate. Participativni vodja probleme deli s podrejenimi, ki mu pomagajo pri iskanju rešitev. Na ta način zaposleni lažje dosegajo cilje organizacije, saj so to tudi njihovi cilji.

V zadnjem času se pojavlja vedno več razprav o novem managerskem stilu, imenovanem opolnomočenje in promovira tako individualno kot skupinsko udeležbo zaposlenih v organizaciji. Z opolnomočenjem zaposlenih naj bi se povečala udeležba zaposlenih pri delu ter delovni pogoji. Boljši delovni pogoji pa so ključni dejavnik pri doseganju kvalitetnega delovnega življenja (Paul, Niehoff, Turnley, 2000, str. 471-485). Opolnomočenje je proces prenašanja avtoritete in odgovornosti na zaposlene z nižjih hierarhičnih ravni v organizaciji (Wellins et al., 1991). Za doseg opolnomočenja morajo managerji zaposlenim na najnižji hierarhični lestvici zagotoviti ravno pravo količino informacij, znanja, moči ter nagrad, ki so povezane z delovnimi rezultati (Lawler, 1994 str. 68-76; Lawler, 1992; Lawler, 1989). Pozitivni rezultati opolnomočenja se kažejo kot visoka kvaliteta proizvodov in storitev, manj delovne odsotnosti, boljše sprejemanje odločitev in boljše razreševanje problemov.

7.2. Funkcija vodenja v podjetju T.S.L. d.o.o.

V letu 1990 so managerji znanja postali sinonim za uspeh organizacij. Ključ uspeha pa je bilo opolnomočenje. Edini način, kako zagotoviti, da bodo organizacije dobile najboljšo možno delovno silo, je v ustvarjanju okolja, kjer bodo zaposleni prosto opravljali svoje delo (Maurer, 2000, str. 5-6). Vlogo glavnih vodij v podjetju T.S.L. d.o.o. prevzemata oba glavna managerja družbe, na nižji ravni pa jima pomagata tudi obe referentki. Vodenje v podjetju bi lahko opisali iz več vidikov, je nekakšna mešanica. Uspešnega vodjo po Adairu (2005, str. 94) zaznamujejo naslednje lastnosti: jasno komunicira vizijo in naloge, navdušuje sodelavce in vpliva nanje, gradi odnose, izziva razmišljanje in spodbuja prilagodljivost in inovacije. Poskrbi za razvoj sodelavcev in jih pri tem spodbuja. Stremi k izboljšavam in napredku. Je samozaveden, delu in vrednotam je predan s strastjo. Vsekakor v podjetju srečamo klasični način vodenja, v smislu da se zahteva red in disciplina, predvsem od voznikov, da kakovostno opravijo prevozno storitev ter s tem dosežejo ekonomske cilje podjetja. Pri tem pa morajo natančno upoštevati navodila svoje vodje. Ker pa je transportni posel zelo hiter in je tempo pogosto nedojemljiv, v našem podjetju velikokrat pride do tako imenovanega vodenja z izjemami, saj se glavna managerja ukvarjata le z izjemnimi težavami, vse ostale odločitve in probleme pa preneseta na podrejeni referentki. Zaposleni so opolnomočeni, ko sta jim dani avtoriteta in odgovornost za sprejemanje odločitev,

ki zadevajo opravljanje njihovega dela, z minimalnim vmešavanjem drugih. S takim načinom dela zaposleni dvignejo organizacijo na višjo raven in si prizadevajo, da bi dosegli spremembe (Maurer, 2000, str 5-6). Kar pa zadeva stile vodenja, bi lahko glavni vodji opisali kot precej participativna. Saj se v našem podjetju problemi največkrat rešujejo skupaj. Predvsem vodenje stremi k usmerjanju zaposlenih, ustvarjanju dobrega delovnega vzdušja in motiviranju zaposlenih. Vsi zaposleni so sproti obveščeni o vseh novostih, jih poučujejo, prav tako pa tudi sprejemajo povratne informacije za boljše in učinkovito poslovanje. Ves čas komuniciramo z vozniki, ter tako ohranjamo stik s skupnimi cilji. Vsa komunikacija je dvosmerna, torej so vse naloge in informacije odprte za razna vprašanja, interese, predloge zaposlenih. Vse to pripomore k boljšim in bolj odprtim odnosom med vodjo in zaposlenimi, kar je v današnjem času za uspešno delovanje organizacije velikega pomena. Želimo namreč slediti našemu poslanstvu, torej zagotoviti kvalitetne transportne storitve in imeti zadovoljne stranke, za to pa je potrebno složno delo vseh v organizaciji. Vodje svoje sodelavce cenijo in jih spoštujejo, vendar je za doseganje ciljev potrebno veliko usmerjanja in kontroliranja, saj preveč svobode pri zaposlenih izkušeno pripelje do konfliktov in težkih, neprijetnih situacij. Kot sem že povedala gre nekako za mešani stil vodenja, kjer managerja vodita zelo odprto, sodobno organizacijo na fleksibilen način in za zagotavljanje reda in discipline uporabljata stroge managerske ukrepe, ki izvirajo iz stabilnosti organizacijske strukture. Nadrejena managerja sta sodelavcem ves čas na voljo in sodelujeta z njimi tudi izven področja organizacije. Tudi kadar je potrebno delo v delavnici, in druga tehnična opravila delajo skupaj in jim nadrejeni pomaga in skuša sproti rešiti probleme.

Naslednja zelo pomembna naloga managementa v tej funkciji je motiviranje zaposlenih. Managerja upoštevata predloge in mnenja zaposlenih ter jim skušata nuditi čim več ugodnosti, ki pa jih zaposleni ponavadi ne cenijo. Mnogokrat pridejo obdobja, ko se začnejo razhajati interesi, podrejeni izgubijo stik s temeljnimi cilji, oziroma tudi z kratkoročnimi cilji. Takrat so potrebni ustrezni ukrepi, ki pripomorejo k izboljšanju. Po naših izkušnjah se v skupini 11 voznikov, vedno pojavita eden ali dva, ki ves čas iščeta konflikte in izgovore, kaj vse je drugje bolje in svoje nezadovoljstvo prenašata na druge zaposlene. To seveda škodi celotni organizaciji, njeni klimi in vzdušju, zato te probleme skušamo rešiti sproti, na najbolj miren in enostaven način, s komuniciranjem. V podjetju uporabljamo več različnih načinov komuniciranja oziroma različne komunikacijske kanale. Kadar ljudi zaposlujemo ali kadar pride do večjih konfliktov oziroma razhajanj med že zaposlenimi vozniki, takrat uporabimo pogovor iz oči v oči. To je v teh primerih najučinkovitejši način komuniciranja, saj poteka dvosmerno in vsaka stran lahko natančno opiše svoje stališče, prav tako ker poteka ustno, se pravi je postopek hitrejši in ker hitro dobimo povratne informacije, tako da ne pride do še večjega in nepotrebne nespozumevanja. Na drugi strani pa za vsakodnevno izvajanje dejavnosti in sporočanja planov voznikom največ uporabljamo telefon, saj je narava posla takšna, da vozniki svoje delo opravljajo na terenu in je telefon najlažji način sporazumevanja. Tako jim lahko v vsakem trenutku sporočimo morebitne spremembe načrta. Res pa je da pri telefonskem pogovoru ni zapisa in lahko nekdo v primeru, da nečesa ne naredi reče, da teh navodil ni dobil. Ravno iz tega razloga je zelo pomembno, da že pri zaposlovanju izberemo takšne ljudi, ki želijo delati in so pošteni. Pri poslovanju in komuniciranju s strankami pa največkrat uporabljamo e – pošto, ker so to redne stranke s katerimi poslujemo že več let in je to najhitrejši način dogovarjanja med nami. Danes pa je

elektronska pošta že toliko razvita in množično uporabljena s strani vseh, da na ta način kar najhitreje dobimo povratne informacije in ne prihaja do nesoglasij.

7.3. Predlogi za izboljšanje funkcije vodenja

Najprej bi podala nasvet, ki se mi zdi ključen, in sicer opolnomočenje je bistvenega pomena za organizacijo, ker sprošča potenciale in ustvarjalnost zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje in hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Z upoštevanjem znanja o managementu in njegovi funkciji vodenja, sem s sodelovanjem z nadrejenima že pripomogla, k izboljšanju stanja v podjetju, tudi v kriznih situacijah, hkrati pa imam za vodilne še nekaj predlogov. V dobi nove ekonomije, kjer je konkurenčna prednost vse bolj povezana z idejami in inovacijami, je opolnomočena delovna sila kritičnega pomena za uspeh organizacije (Penger, 2001, str. 73). Kot sem že predhodno omenila v podjetju resnično spoštujejo in cenijo vse svoje zaposlene delavce, obravnavajo jih predvsem kot kolege, sodelavce in ne toliko kot podrejene. Naklonjeni so spremembam ter odprti, zaposlenim nudijo veliko ugodnosti. Zato nam, ki delamo v pisarni, to sta oba lastnika in obe referentki, pogosto ni jasno zakaj pride kar naenkrat do takšnega nezadovoljstva med določenimi zaposlenimi, ki potem svojo slabo voljo skušajo prenesti še na druge ter s tem ustvarjajo slabo klimo v organizaciji. Izkušnje in razmišljanje o tem problemu so me pripeljale do ugotovitve, da pride do takšnega stanja vedno ko med zaposlenimi prevladajo neki osebni interesi, ponavadi je to denar oziroma želja po boljšem zaslužku, ali želja, da več časa preživijo doma tako med tednom kot med vikendom, ko se izgubijo niti za skupnimi cilji organizacije in vseh njenih zaposlenih. V takih primerih mora nadrejeni dobro poznati svoje zaposlene. Menim, da je to bistvo vsega. Kajti šele ko poznamo in razumemo ljudi s katerimi delamo smo pri delu lahko uspešni. Če je to tako, lahko problem začnemo reševati direktno pri viru. Kajti če nadrejeni dobro pozna svoje delavce potem tudi dobro ve kdo ima kakšne želje, interese, potrebe itd. Vodstvu bi v primeru, ko problemi izvirajo iz delavčevih osebnih interesov svetovala, da se z delavcem osebno pogovori na štiri oči, da mu to pokaže, da razume in spoštuje tudi njegova osebna stališča, ga posluša ter da na takšen način poskuša poiskati skupno rešitev. Pomembno se mi zdi, da vodje poslušajo in upoštevajo predloge ali pritožbe kateregakoli zaposlenega ter mu na tak način skuša svetovati in pokazati, da mu ni vseeno. To zaposleni cenijo, saj vidijo da jih spoštujemo. Vodstvo podjetja je vedno pripravljeno na pogovor o alternativah in je vedno na razpolago, da najdemo skupno rešitev, ki bo dobra za obe strani. Seveda vse to pa velja le v primeru, da se tudi zaposleni spoštljivo in primerno obnaša do delodajalca.

Za vse zaposlene bi moralo vodstvo oblikovati jasna navodila in zahteve, nekakšne norme na razumljiv in jasen način, katere bi morali vsi sprejeti. Ali pa še bolje, vsi skupaj, zaposleni in vodstvo, bi morali oblikovati skupne norme in cilje, ki bi bili v interesu vseh. Tako ne bi prihajalo do nesporazumov, da določeni zaposleni nekaterih informacij niso prejeli ali razumeli. Mislim, da ima podjetje zelo dober kombinirani način vodenja, ki ustreza zahtevam podjetja. Podpiram njihovo odprtost, prilagodljivost, ter hkrati zagotavljanje reda in izpolnjevanja navodil, saj bi brez tega lahko prišlo do napak, ki bi bile usodne za nadaljnje poslovanje družbe. Zelo mi je všeč, da vodji sprejemata predloge in mnenja ter sodelujeta z zaposlenimi, predvsem, da podpirata povratne informacije, ki so dandanes ena najpomembnejših orodij za izboljševanje

poslovanja. Všeč mi je tudi dejstvo, da veliko nalog delegirata na obe podrejeni referentki, s tem se vidi zaupanje v njuno delo. Prav tako pa je pohvalno dejstvo, da managerja spodbujata stimuliranje delavcev, tako voznikov kot referentov. Se pravi, da vozniki za vsak kilometer, ki ga naredijo nad normo dobijo 40 odstotno stimulacijo. Poleg tega pa lahko za dobro, gospodarno in vestno opravljeno delo dobijo še nagrado. Prav tako tudi referentki za dobro opravljeno delo dobijo stimulacijo, ponavadi če pridobita podjetju kakšno novo stranko.

8. Funkcija kontroliranja

8.1. Teoretično izhodišče

Kontroliranje je zadnja funkcija procesa managementa in obsega nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem in izvajanje korekcij, če so le te potrebne. Če torej opredelimo organizacijsko kontrolo: gre za sistematičen proces reguliranja aktivnosti organizacije, da bi bile v skladu s plani, cilji in standardi uspešnosti. Uspešno kontroliranje organizacije zahteva informacije o standardih uspešnosti in dejanski uspešnosti in dejanja potrebna za odpravljanje odstopanj od standardov. Kontrola se usmerja na dogodke pred, med in po procesu. Vnaprejšnja kontrola je kontrola, ki poizkuša prepoznati in preprečiti odstopanja še preden se pojavijo. Sprotna kontrola nadzira tekoče aktivnosti zaposlenih, da bi zagotovili njihovo usklajenost s standardi. Povratna kontrola se usmerja še posebej na kvaliteto končnega izdelka ali storitve organizacije. Organizacije, ki želijo preživeti na današnjih zahtevnih svetovnih trgih, morajo imeti izjemno prožno poslovanje, hitro odzivanje na spremembe in prilagajanje vedno novim zahtevam, za kar pa potrebujejo kakovostne informacije o uspešnosti poslovanja, ki so temelj za sprejemanje poslovnih odločitev. Managerji neprestano iščejo nove načine povečanja zadovoljstva strank, nižanja stroškov zalog, razvijanja pravih proizvodov, minimiziranja časa potrebnega za dobavo zalog, zmanjšanja vrst na blagajnah ipd. Za vse to potrebujejo kontrolo. Armstrong (1994) navaja, da temelji izvajanje učinkovite kontrole na 4 korakih: potrebujemo plan kaj želimo doseči, nato je potrebno meriti dosežene rezultate, potem jih je potrebno primerjati s planom in na koncu povzeti ukrepe. Vsi ti elementi pa sestavljajo Demingov krog stalnega izboljševanja, ki sestoji iz PDCA zanke, kar pomeni

- P – planiraj – odločiti se moramo katere spremembe so potrebne, vse te spremembe je potrebno planirati in nato preizkusiti.
- D – naredi – izvršiti moramo spremembo in preizkus.
- C – kontroliraj – v tej fazi opazujemo rezultate preizkusa.
- A – ukrepaj – analizirati je potrebno vse rezultate in na podlagi le teh vzpostaviti nek boljši sistem.

Managerji na vrhnjih in srednjih ravneh imajo na voljo 3 pristope h kontroli: birokratski, tržni in vedenjski. Novi trendi v kontroliranju dajejo večjo moč in zaupanje zaposlenim. Organizacije se umikajo od stroge hierarhične kontrole zaposlenih z vrha navzdol, proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in pooblaščenju zaposlenih. Zaposlene vedno več izobražujejo in usposabljujejo, da lahko kontrolirajo sami sebe in odpravljajo napake. Birokratska kontrola vključuje nadziranje in vplivanje na obnašanje zaposlenih skozi obširno uporabo pravil, politik,

hierarhije in avtoritete, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in ostalih formalnih mehanizmov. Njeno nasprotje pa je decentralizirana kontrola, ki se zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, da zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Managerji menijo, da so zaposleni vredni zaupanja in lahko delajo uspešno tudi brez obširnih pravil in tesnega nadzora.

8.2. Funkcija kontroliranja v podjetju T.S.L. d.o.o.

Največjo vlogo pri fazi kontrole imata managerja podjetja. Nekaj načinov izvajanja kontrole pa prenašata tudi na podrejeni referentki. Vsi štirje skupaj opravljamo kontrolo nad potekom vsakdanjega dela, tu gre za različne tipe kontrole, kjer odgovarjamo na naslednja vprašanja. Kakšno je delo voznikov, kako je delo opravljeno, torej ali je vse pravočasno pripeljana do strank, ali so vozniki upoštevali navodila, ali so opravili kakovostno storitev ali so imele stranke probleme, torej ali je bil tovor pravilno razložen in v dobrem stanju. Kontroliramo tudi tehnično plat, kako šofer vzdržuje svoje prevozno sredstvo, ali vse deluje, ali je pravočasno zamenjal gume, ali je opravil tehnični pregled in registracijo, saj se mnogokrat zgodi, da vozniki na vse te stvari enostavno pozabijo, vendar pa tudi to spada v njihove delovne naloge, ne samo prevoz tovora iz ene točke do druge. Za olajšanje in razbremenitev te vrste tehnične kontrole, smo uvedli mesečne preglede vozila. Oblikovali smo obrazce za kontrolo, ki jo izvaja naš pomočnik direktorja in tako vodi evidenco. Poleg tega smo imeli ogromno težav z pokvarjenimi kompresorji, zato smo tudi uvedli ukrep, s katerim sedaj manager vodi evidenco o vzdrževanju le teh. Prav tako smo si izbrali tudi redne serviserje, tako da ves čas sodelujemo z istimi, ki poznajo naša vozila in opravljajo kvalitetne storitve.

V en sklop kontroliranja uvrščamo kontrolo stroškov, kontrolo obračunov in nalogov, ter kontrolo finančne uspešnosti poslovanja in ostalih področij. Najprej kontrola stroškov voznikov. Danes ima večina naših voznikov kartice s katerimi plačujejo gorivo, cestnine in špediterske stroške, vendar pa se kdaj zgodi, da mora voznik na poti plačati še kakšno stvar z gotovino. V tem primeru strogo zahtevamo, da vzame račun s firmo in naslovom podjetja ter davčno številko, drugače mu stroškov iz blagajne ne moremo povrniti. Včasih smo voznikom dajali denar vnaprej za kritje teh stroškov, danes pa tega ne prakticiramo več, zato oni sami založijo denar in jim ga mi ob predložitvi pravilnega računa povrnemo. Kontroliramo potne naloge voznikov in obračune, to pomeni, da je potrebno preveriti koliko je vsak opravil prevozov tedensko, koliko razkladov, koliko stroškov je imel, ali je vse pravilno opravil in izpolnil. Najbolj je tovrstna kontrola pomembna zaradi izdajanja računov strankam in zaradi kontrole porabe goriva. Evidenca porabe goriva je še ena stvar, ki jo je potrebno zelo natančno opazovati, kajti mnogokrat se je že zgodilo, da smo opazili nenadno porabo goriva pri nekem kamionu. Potem smo seveda opravili vse potrebne servise, vendar nič ni bilo narobe. Zato smo začeli natančneje kontrolirati voznika in ugotovili smo, da nam krade gorivo. Na mesečni in letni ravni pa pregledujemo tudi finančno uspešnost podjetja zato, da ne pride do finančnih nevšečnosti, da vemo kakšno je stanje in da lahko še pravočasno odzovemo na spremembe.

Glede na to, da se je v zadnjem času zelo povečal obseg storitev, predvsem za naše redne stranke opravljamo več prevozov, zato je več možnosti da pride do napak. Ves čas je potrebno

kontrolirati dostave, sodelovati s stranko in kontrolirati zaloge, da bi lahko uvedli morda različen raspored prevozov, in bi lahko reagirali ob morebitni nepričakovani nevspečnosti. Poleg navedenih ukrepov ob povečanju obsega dela, se je pojavilo tudi večje posredovanje prevozov, zato moramo kontrolirati tudi storitve ostalih podprevoznikov, ki za nas opravijo transport saj morajo nuditi enako kvaliteto, ker posledice ob morebitni napaki nosi naše podjetje. Predvsem se ta kontrola nanaša na čistočo. Prevažamo namreč velike količine specifičnega materiala za proizvodnjo, ki potrebuje absolutno čist proizvodni material.

8.3. Predlogi za izboljšanje funkcije kontroliranja

Kontrola kot sama je v našem podjetju izredno pomembna, saj želimo maksimalno zadovoljstvo strank. Najbolj pa je potrebno biti pozoren pri novih voznikih. Pogosto se namreč zdi kot, da imajo na začetku veliko težav z razumevanjem osnovnih navodil ter izpolnjevanjem le teh. Zato nam povratne informacije služijo kot zelo dober vir za odkrivanje težav pri delu, napak, problemov. Vsaka povratna informacija tako od stranke, partnerja kot tudi od voznika sproži takojšnje reševanje problema. Verjamemo namreč, da se z nemudno poglobitvijo v težavo ter z dobro komunikacijo in hitrim odzivanjem, najlažje in najbolj učinkovito reši nek problem. S tem razlogom je to za nas dobro orodje za iskanje izboljšav, uspešnosti, kot tudi za odpravljanje slabih navad oziroma stvari, ki jih posameznik dela ali ne dela in ki ovirajo njegovo učinkovitost in uspešnost. Z analizo povratnih informacij hitro pridejo na dan tudi te informacije. Podjetju, vodstvu in vsem zaposlenim, predlagam naj še izboljšajo dvosmerno komunikacijo, naj pri komuniciranju vedno ostanejo pozorni na vse malenkosti, saj bodo le tako dobili največ informacij za kontrolo njihovega delovanja in tako delovanja organizacije.

Odgovornim v podjetju bi svetovala naj spodbujajo zaposlene k učenju, saj se bo s tem kontrola v podjetju lahko bistveno zmanjšala. Učenje je postopek, ki poteka od ideje, prepoznavanja potreb, do spremljanja uspešnosti. In hkrati je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacijo. Učenje podjetja je proces zbiranja, dopolnjevanja in revizije spomina, pri čemer spomin razumemo kot znanje ali vedenje, ki ga delijo vsi zaposleni (Konečnik, 2001, str. 394). S tem, ko se bodo zaposleni pripravljali učiti bo lažji, hitrejši in nemoten potek dela, kajti imeli bodo vse potrebno znanje za opravljanje delovnih nalog. Hkrati pa ne bo potrebno toliko kontroliranja s strani odgovornih, saj bodo bolj zaupali zaposlenim. Hkrati je znanje in učenje, ter volja in sposobnost učenja zaposlenih konkurenčna prednost. Pengerjeva (2001, str. 18) priporoča, da je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter management znanja kot nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavanju organizacijskih, intelektualnih in ustvarjalnih resursov. Sicer pa se kontrola v našem podjetju izvaja na različnih področjih dela. Predvsem bi zaposlenim predlagala večjo pozornost pri opazovanju porabe goriva. Ta se namreč pri nekaterih, predvsem novih vozilih nenormalno povečuje. Podjetju bi predlagala naj najprej preveri kakšni so standardi porabe, se pravi kakšno porabo goriva zagotavlja proizvajalec. Mogoče se poraba po opravljenem določenem številu kilometrov zniža. Potem bi predlagala naj opravijo vse potrebne servise in če bo poraba še vedno visoka, naj natančneje kontrolirajo voznike.

Še ena stvar, ki bi jo svetovala pa je kontrola voznikov, ki jih nameravajo zaposliti. Podjetje ima v lasti 11 tovornjakov, to pomeni, da bi potrebovali tudi 11 voznikov, vendar se venomer pojavljajo isti problemi. Imamo približno 9 voznikov, ki so pravi profesionalci in svoje delo opravljajo na vrhunski ravni, se pa vedno najmeta eden ali dva, ki se v delovanje podjetja nikakor ne moreta vklopiti, zato se pogosto zgodi, da moramo neprestano menjati tiste dva šoferja. Mislím, da je ključni problem pri zaposlovanju novih ljudi v tem, da vodstvo ne preveri dobro njihovih predhodnih zaposlitev, kakšne težave so imeli tam, zakaj so iskali novo zaposlitev. Poleg tega menim, če se že na prvem razgovoru vidi najmanjše razhajanje med interesi delavca in družbe, da se tega delavca enostavno ne zaposli. Kajti kasneje v času zaposlitve bo zagotovo prišlo do težav in razhajanj ter nesoglasij. Glavni problem kontroliranja v našem podjetju je ponavadi to, da vsebuje le kontrolo in ugotavljanje napak, brez sprejemanja pravih ukrepov za izboljšavo, čeprav poznamo napake. Zato za vsa problematična področja kontrole svetujem, da s skupnimi močmi in razmišljanjem najdemo tiste prave ukrepe, ki bodo pripomogli k izboljšanju situacije, namesto da na področjih kjer poznamo napake, le te še naprej dopuščamo.

SKLEP

»Leta na prelomu tisočletja so bila nadvse nemirna. Čutimo, da stojimo na tektonskih ploščah časa, ki se nam spodmikajo izpod nog. Kozmos postaja kaos, nepredvidljivo negotovo, logično intuitivno. Prehajamo v družbo diskontinuitete. Dogajanja v družbenih sistemih dosegajo kompleksne spremembe, da je potrebno iskati povsem nove odgovore. Status quo ne deluje več. Kdor namerava upravljati spremembe na rutinski način, le na podlagi preteklih izkušenj, stoji pred resnim problemom. Čas je za preobrat. Za pospešitev hitrosti. Za nove neznane smeri« (Peršak, 2002, str. 14). Novejša paradigma je tudi v Sloveniji začela povzročati različnim podjetjem, na eni strani preglavice, na drugi strani pa priložnosti za boljše poslovanje (Štokar, 2003, str. 4). Učečim se organizacijam se slovenska podjetja približujejo z zmerno hitrostjo, kar pomeni, da nekatera podjetja še uvajajo značilnosti učeče se organizacije, pri drugih pa imajo še vedno večinoma shranjeno znanje predvsem v posameznikih. Znanje je seveda potrebno, a ne tako, ki ostaja skrito v glavah ljudi, temveč tisto, ki ga v organizaciji resnično uporabijo in udejanjijo. Prav k temu naj bi težilo učeče se podjetje. Kot pravi Češnovar (2001, str. 415) si današnja podjetja prizadevajo sistematično reševati probleme, jih sistematično iskati, pridobivati in preizkuševati nova znanja v praksi, se učiti iz lastnih preteklih uspehov in napak in iz tujih izkušenj ter zagotoviti hiter ter učinkovit transfer znanja skozi podjetje.

Pri vsakem podjetju in tudi pri vsaki funkciji, ki se opravlja v podjetju bi lahko našli nove rešitve, predloge, ideje, kako kakšno aktivnost še izboljšati. Tudi pri podjetju, ki sem ga v nalogi obravnavala, je tako. Čeprav podjetje v svojem okolju posluje povsem brez večjih težav, je zelo znano na svojem področju in so stranke z njim zadovoljne bi še vseeno lahko našlo nove poti kako še izboljšati poslovanje. Po mojem mnenju bo v prihodnosti moralo podjetje še bolj delati na konceptu učenja. Kajti le učeče se organizacije, katerih temeljna vrednota je doseganje postavljenih ciljev in katerih moč temelji na znanju, veččinah in odgovornosti, bodo v prihodnosti lahko dolgoročno uspešno poslovale na trgu. Vsa podjetja namreč delujejo v nekem okolju, ki pa ima naslednje značilnosti: lahko je stabilno ali nestabilno, kompleksno ali

enostavno, homogeno ali heterogeno (Rozman, 2000, str. 40). In vsako podjetje poskuša poslovati tako, da se čim bolj prilagodi okolju.

Dober manager po mojem mnenju ni oseba, ki samo nadzira poslovanje in svoje zaposlene, ampak je oseba, ki vidi svoje napake, se iz njih uči ter išče vedno nove, alternativne možnosti, ki podjetju prinesejo še več uspeha. Zelo pomembno pa je tudi, da zna komunicirati z zaposlenimi in strankami ter predvsem, da zna prisluhniti in upoštevati ideje drugih. Tako kot mora manager upoštevati več različnih načinov in stilov vodenja zaposlenih, tako se tudi management kot tak od podjetja do podjetja spreminja. Vedno je treba proučiti vsako podjetje posebej, nikoli ne smemo naših dejanj temeljiti zgolj samo na teoriji. Pri konkretnih primerih podjetij se namreč mnogokrat oziroma skoraj vedno izkaže, da je teorijo v današnjem sodobnem managementu potrebno močno prilagajati tako, da ustreza organizaciji in ljudem v njej. Za uspeh danes namreč ni dovolj le to, da obvladamo teorijo, pomembnejše je to, da smo kreativni, imamo nove ideje, motive, iščemo vedno nove alternative na trgu, kjer poslujemo. Danes je namreč zelo težko biti uspešen na trgu, kaj šele biti prvi, zato moramo biti pripravljeni na nove izzive, ki jih bo potrebno premagati. Management je mentalna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu, ki je ključni podsistem, ker povezuje in usmerja vse druge pod sisteme. Delo managerjev se razlikuje od dela drugih, saj so managerji ocenjevani z vidika kako uspešno opravljajo delo drugi. Skozi celotno zaključno strokovno nalogo sem poskušala predstaviti točno določeno podjetje in njegove managerske funkcije, ki se pojavljajo na nekoliko drugačen način a vseeno so, saj gre za specifično strukturo podjetja. Tako lahko vidimo, da tudi ta organizacija oziroma podjetje ne posluje popolno in ni brez napak. Vsaka organizacija namreč deluje preko ljudi in je odraz človeškega dela, ker pa smo ljudje zmotljivi tudi delovanje podjetij ni brezhibno. Vsak vodja oziroma manager poskuša po svojem znanju in izkušnjah sprejemati odločitve, ki bodo za podjetje kar najbolj koristne. Pri tem pa se opira tudi na zaposlene.

Če želi nekdo imeti uspešno podjetje oziroma organizacijo, kjer bodo delavci zadovoljni ter bodo delali v skladu s cilji organizacije, mora ta oseba predvsem znati pravilno komunicirati z ljudmi s katerimi dela in sodeluje. Vse težave in probleme, ki se pojavljajo je potrebno reševati sproti in skupaj, omogočiti je potrebno povratne informacije o dosežkih, razvijati različne vrste dela in nove naloge ter nagrajevati v skladu z dosežki in strokovnim razvojem. Pri vsem tem je zelo pomembna postavka povezanost ciljev in spodbud pri delu. Če nekdo spoštuje in uresničuje cilje organizacije, se pravi, da jih sprejema za svoje, mora biti v skladu s tem tudi nagrajen. Vsak manager mora najti nek svoj način, ki je najustreznejši za organizacijo v kateri deluje, da zna ustrezno komunicirati, motivirati in pomagati zaposlenim, da zasledujejo cilje organizacije. V mojem primeru je največji poudarek na delu z ljudmi in njihovim izboljševanjem. Gre za naravo dela, kjer ima zelo velik pomen človeški faktor in se uspešnost zaposlenega do zaposlenega tako zelo razlikuje, čeprav daješ obema iste informacije, ista navodila in z njima isto sodeluješ. To je tudi največji minus našega podjetja. Bolj ko bomo uspeli najti pravilno pot komuniciranja z zaposlenimi, in jih izpopolniti bolj bo uspešno podjetje. To se najbolj vidi v funkciji vodenja in kontroliranja, kjer se pojavlja največ napak. Podjetje s svojim managerskim timom sicer dobro opravlja funkcijo planiranja in organiziranja. Ko pa pridemo do faze dejanskega opravljanja dela zaposlenih se vidi nekoliko več napak, kar pa se da z nekaj managerskimi ukrepi precej izboljšati.

LITERATURA

1. Adair John: How to grow leaders: the seven key principles of effective leadership development. London : Kogan Page, 2005. 184 str.
2. Armstrong Michael: How to be an even better manager. 4th ed. London : Kogan Page, 1994. 328 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 415-421.
5. Daft Richard L.: Management. 5th ed. Forth Worth: The Dryden Press, 2000. 781 str.
6. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
8. Dimovski et al.: Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV založba, 2005. 387 str.
9. Fayol Henry: General and industrial management, trans. Storrs C. London, Pitman :1949, str. 19-42.
10. Garvin D.A.: Building a learning organization. Harvard Business Review, 1993, julij, avgust, str. 78-79.
11. Hughes, Richard L., Ginnet, Robert C., Curphy, Gordon J.: Leadership: Enhancing the lessons of experience. Boston : McGraw-Hill, 1999. 671 str.
12. Konečnik Maja: Proces in krivulja učenja podjetja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 389-396.
13. Kovač Jure: Oris spreminjanja težišča delovanja managerjev in organizatorjev na področju organiziranja združb. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 461-463.
14. Lawler E.: The ultimate advantage. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1992.
15. Lawler E.: Total quality management and employee involvement: Are they compatible? Academy of management executive, 8(1), 1994, str 68-76.
16. Lawler E., Ledford G., Mohrman S.: Employee involvement in America. A study of contemporary practice. Houston, TX : American productivity and quality center, 1989.
17. Majcen Tanja: Učeča se organizacija kot način doseganja poslovne odličnosti. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 40 str.
18. Maurer Rick: Thoughts on Empowerment. Poptronics, 1(2000), 3, str. 5-6.
19. Mihelič Katarina Katja: Vrednote slovenskih managerjev ob vstopu v 21. stoletje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 108 str.
20. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
21. Možina Stane: Učeča se organizacija. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 468-471.

22. Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
23. Palmer Ian, Hardy Cynthia: Thinking about management. London : Sage Publications, 2000. 344 str.
24. Paul Robert J., Niehoff Brian P., Turnley William H., Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. Journal of Sosio-Economics, 29(2000), 5, str. 471-485.
25. Penger Sandra: Učeče se podjetje – koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. Finance, 2002, 115, str. 18.
26. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.
27. Peršak Marjan: Tudi tako boste spremenili svoj poslovni svet. Ljubljana : Socius, 2002, 54 str.
28. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Finance, Ljubljana, 2000, 147, str. 20.
29. Rozman Rudi: Analiziranja in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 152 str.
30. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993.
31. Štokar Janja: Učeča se organizacija. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 41 str.
32. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 212 str.
33. Wellins R., Byham W., Wilson J.: Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco : Jossey-Bass, 1991.