

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA V
PODJETJU PRO FASHION**

MAŠA VURUŠIČ

IZJAVA

Študentka Maša Vurušič izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom **dr. Sandre Pengler**.

V Ljubljani, 14. 2. 2008

Maša VURUŠIČ

KAZALO

UVOD	1
1. UČEČA SE ORGANIZACIJA	2
1. 1. Značilnosti učeče se organizacije	3
1. 2. Struktura učeče se organizacije	3
2. TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA	4
2. 1. FUNKCIJA PLANIRANJA	4
2. 1. 1. Teoretični vidik funkcije planiranja	5
2. 2. FUNKCIJA ORGANIZIRANJA	6
2. 2. 1. Od tradicionalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji	6
2. 2. 2. Teoretični vidik funkcije organiziranja	7
2. 3. FUNKCIJA VODENJA	8
2. 3. 1. Stili vodenja	8
2. 3. 2. Komunikacija pri vodenju	9
2. 3. 3. Teoretični vidik funkcije vodenja	10
2. 4. FUNKCIJA KONTROLIRANJA	11
2. 4. 1. Od planiranja do kontrole	11
2. 4. 2. Teoretični vidik funkcije kontroliranja	11
3. PREDSTAVITEV PODJETJA PRO FASHION	12
3. 1. PLANIRANJE V PODJETJU	12
3. 2. ORGANIZACIJA V PODJETJU	14
3. 3. VODENJE V PODJETJU	16
3. 4. KONTROLA V PODJETJU	17
SKLEP	20
LITERATURA	21

Slike

Slika 1: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji.....	2
Slika 2: Proces managementa v organizaciji.....	4
Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije	7
Slika 4: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija	10
Slika 5: Uvajanje delovnih ciljev v organizacijo	14
Slika 6: Organizacija v podjetju	15
Slika 7: Organizacija dela v timu	15
Slika 8: Ključni koraki v procesu kontrole.....	19

Tabele

Tabela 1: Mehanska in organska organizacija	8
Tabela 2: Moč vodij	11
Tabela 3: Časovni, kakovostni, količinski in stroškovni standardi za podjetje Pro fashion	18

UVOD

Kako se funkcije managementa v podjetju izvajajo, zelo vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, zato je pomembno, da jim posvetimo dovolj pozornosti, saj moramo morebitne napake in pomanjkljivosti v izvajanju teh funkcij kar najhitreje odkriti in jih skušati odpraviti. Pomembno je tudi kako podjetje izvaja posamezno funkcijo, seveda pa je način vodenja odvisen od strukture podjetja.

V zadnjih desetletjih je svetovno gospodarstvo doživelo veliko sprememb, saj so se podjetja soočila z naraščajočo konkurenco in spreminjajočimi se zahtevami kupcev. Nepredvidljivost in kompleksnost sprememb sta postali del vsakdana organizacij sodobne ekonomije. Zato današnje poslovanje spremlja visoko tveganje, konkurenca, kompleksnost, hitre širitve trgov, turbulentnost okolja, razdrobljenost tržišča in nastajanje majhnih tržnih niš s posebnimi zahtevami.

Managerji imajo vedno večjo odgovornost, podjetja se v tem času reorganizirajo ter zmanjšuje se število organizacijskih nivojev, s katerim želi podjetje postati čimbolj učinkovito. Zato je ključnega pomena znanje v organizaciji, kajti znanje postaja danes največji vir konkurenčne prednosti v podjetju. Prihodnost procesa managementa v novi ekonomiji postavlja v ospredje probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala (Penger, 2001, str. 2). Tukaj pa se pojavi problem tradicionalnih organizacij, saj imajo oddelke, ki so osredotočeni samo na svoje probleme, ne morajo pa se spopasti s kompleksnostjo trga. Prednost bodo imela torej podjetja, ki bodo imela sposobnost se hitreje učiti. Temeljna značilnost današnjega časa je vedno hitrejši razvoj. Tisti, ki le sledijo oz. poskušajo s posnemanjem slediti razvoju, so dolgoročno obsojeni na neuspeh. Le tisti, ki razvoj tudi soustvarja ima možnost preživetja. Znanje pridobiva na pomenu.

Predmet proučevanja zaključne strokovne naloge je proučevanje procesa managementa po temeljnih funkcijah, katere mi bodo v pomoč pri načrtovanju ustanovitve novega podjetja Pro fashion. Podjetje želim čimbolj približati učeči se organizaciji.

Cilj zaključne strokovne naloge je predstavitev poteka managementa in njegovih temeljnih funkcij, predstavitev zamisli poslovanja novoustanovljenega podjetja, ter spodbuditi bralca k razmišljanju o vedno večjemu pomenu učeče se organizacije.

Struktura zaključne strokovne naloge obsega tri glavna poglavja. V prvem delu bom predstavila učečo se organizacijo, v drugem delu bom opredelila štiri temeljne funkcije managementa; to so planiranje, organiziranje, vodenje ter kontrola. V tretjem delu pa bom predstavila mojo idejo o nastanku novega podjetja.

1. UČEČA SE ORGANIZACIJA

Obstajajo številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote. Učenje in znanje sta sestavini, brez katerih organizacija v prihodnosti ne bo mogla uspešno delovati in obstati. Učečo se organizacijo lahko opredelimo kot dinamično celoto, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju ter je skupek učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje znotraj ter zunaj organizacije. Pomembno pa je, da je ves čas potrebna prisotnost ravnanja z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja. Tu je potrebno opredeliti razliko med pojmom učeče se organizacije in učenjem v organizaciji. Kot že rečeno, je učeča se organizacija, ki se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju. Ta sposobnost pa izvira iz načina dela vseh članov organizacije. Učenje v organizaciji pa je posebna vrsta dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med vsemi zaposlenimi. Učenje organizacije vključuje: način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote. Način učenja določa učečo se organizacijo.

Pojem učeče se podjetje ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji in se je pojavil šele leta 1988 (Jones, Hendry, 1994, str. 154). V medijih pa se je pojavil šele leta 1990 (Cešnovar, 2001, str. 415). Dimovski in sodelavci (2003, str. 73) izpostavljajo da v novem okolju številna podjetja zasledujejo koncept učeče se organizacije.

Dimovski in sodelavci (2003, str. 73-75) poudarjajo, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikaciji, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Slika 1: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



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

1. 1. Značilnosti učeče se organizacije

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo zaposleni občutek medsebojen povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja.

1. 2. Struktura učeče se organizacije

Učeča se organizacija ima plosko horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju; medtem ko je tradicionalno najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Posledica tega je, da je sodelovanje med oddelki skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana preko hierarhije, ki ustvarja distanco med menedžerji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo menedžerji. Res je, da nudi hierarhija v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Menedžerji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti. To pa je zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije.

V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev.

Nasprotje učeče se organizacije predstavlja tradicionalna organizacija, kjer so naloge razčlenjene v ločene dele, znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo tisto, za kar so določeni. Učeča se organizacija tako predstavlja ključni korak pri doseganju prilagodljive organizacije, ki zaposlenim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja. Istočasno pa organizacija ostaja v koraku z dogajanjem v hitro spreminjajočem se okolju.

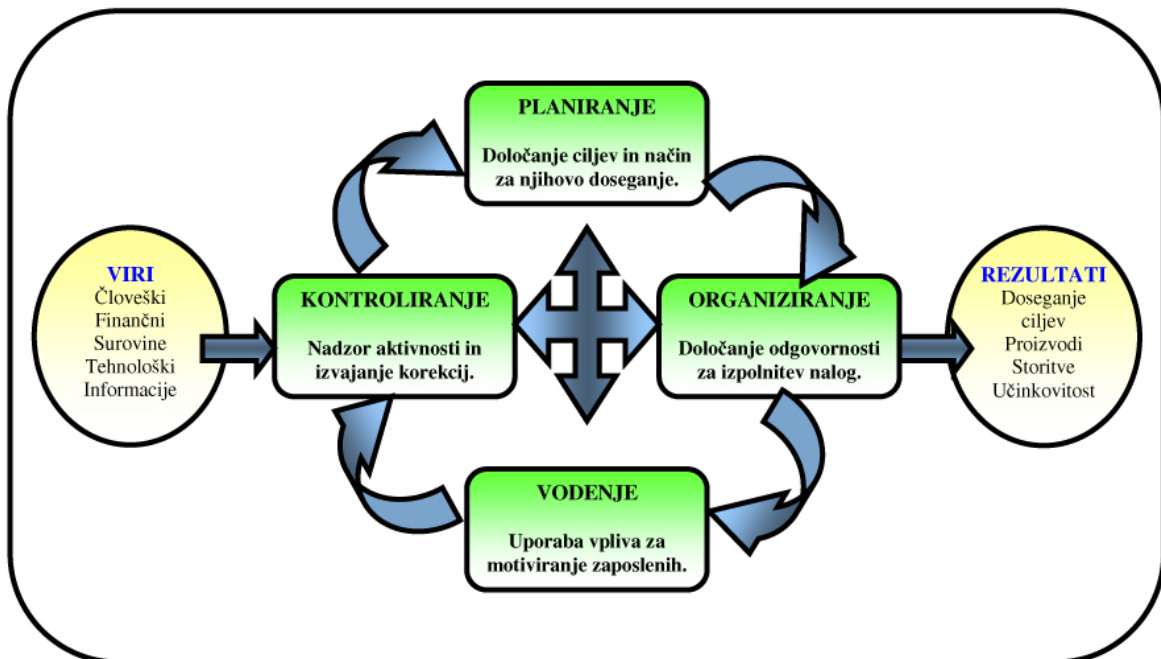
Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša menedžerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav

tako pa z namenom krepite sposobnosti učenja tudi s kupci in dobavitelji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja.

2. TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA

Daft opredeljuje management kot doseganje ciljev, organiziranje na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago. Iz te definicije pa izhajata dve pomembni ugotovitvi (1) Proces managementa je sestavljen iz štirih temeljnih funkcij, to so funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja, ter funkcije kontroliranja; (2) Glavna naloga managementa je doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način.

Slika 2: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 4.

2. 1. FUNKCIJA PLANIRANJA

Planiranje je proces razmišljanja in odločanja o prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo (Novak, 2003, str. 4). Podjetje se okolju lahko prilagaja ali ga spreminja. V samem podjetju pa je uspešnost odvisna predvsem od planiranja poslovanja, saj si s planiranjem podjetje

zamišlja prihodnje poslovanje, ga usklajuje in se odloča o njem tako, da bo čim bolj izkoristilo prednosti, ki jih ima, ter priložnosti, ki se mu ponujajo (Rozman, 1995, str. 103).

Planiranje je primarna managerska funkcija, ki pomembno vpliva na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, rast in razvoj. V podjetju je načrtovanje neprestan proces, s katerim na organiziran način zmanjšujemo negotovost in poslovno tveganje organizacij v prihodnosti. Planiranje je razmišljanje v prihodnosti vzporedno z razmišljanjem o preteklosti in sedanjosti, je kompleksna dejavnost, ki želi aktivno vplivati na prihodnje dogodke, da bi le-ti pripeljali do bodočega zelenega stanja v podjetju. Kako doseči v podjetju čim večjo poslovno uspešnost in kako zmanjšati tveganje prihodnjih poslovnih odločitev, sta glavna razloga za resno načrtovanje. Planiranje je poenostavljeno povedano organizacija preživetja podjetja.

Že pri funkciji planiranja moramo opredeliti **poslanstvo podjetja**, kar pomeni da opredelimo razlog zakaj organizacija obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikuje od ostalih organizacij podobnega tipa (Dimovski, Penger, Žnidaršič; 2003, str. 92).

Pri **viziji podjetja** pa si zamislimo kje organizacijo vidimo v prihodnosti, vključuje njene poslovne dejavnosti, organizacijsko kulturo itd. Vrednote podjetja opredelimo že na samem začetku in so stvar vsakega posameznega podjetja. Na organizacijsko kulturo pomembno vpliva zunanje okolje. To je kultura nekih vrednot, norm ki si jih delijo zaposleni. Kulture lahko med organizacijami variirajo, vendar organizacije znotraj iste panoge pogosto razkrivajo podobne značilnosti kulture, saj delujejo v podobnih okoljih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 16).

2. 1. 1. Teoretični vidik funkcije planiranja

Planiranje je proces postavljanja ciljev in definiranje ustreznih poti in potrebnih aktivnosti za uspešno doseganje zastavljenega. Načrtovanje pomeni odločanje danes s posledicami v prihodnosti. Proces planiranja opredelimo kot proces odločanja, ki ga lahko razvejamo v pet tipičnih faz: (1) Določimo planske cilje podjetja ob upoštevanju okolja, v katerem podjetje deluje, (2) Razvijanje planskih alternativ; podjetje razvija nove alternativne načine delovanja, (3) Predstavlja ocenjuje razvite alternativ, presojanje uresničljivosti, donosnosti, tveganja, občutljivosti na nepredvidene spremembe, (4) Izbira planske alternative, (5) Izbrano alternativo oblikujemo v plane, politike, programe in predračune (Pučko, 1994). Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in vizije podjetja. Poslanstvo pomeni opredelitev osnovnih smotrov in poslovne filozofije poslovanja podjetja. Vizija pa je slika podjetja v prihodnosti. Tako poslanstvo kot vizija sta temeljni izhodišči pri strateškem planiranju.

Planiranje v podjetju kot planiranje celotnega poslovanja podjetja vključuje **strateško, dolgoročno ali razvojno načrtovanje**, kjer se opredelijo smotri in dolgoročni cilji podjetja, temeljna značilnost pa je, da se zelo poglobljeno ukvarja s proučevanjem zunanjega

poslovnega okolja. Je najpomembnejše planiranje, saj je proces odločanja o tem, kaj mora podjetje izpeljati v prihodnje in kakšne strategije bo ubralo, saj obstoječi resursi, s katerimi podjetje trenutno razpolaga, niso fiksni, s pravočasnim zaznavanjem sprememb, ki prihajajo iz okolja, odpira nove priložnosti za razvoj potrebnih resursov in s tem zagotavlja ustrezno stabilnost in zadostno gibkost v razvoju podjetja na daljše obdobje. med najopaznejšimi orodji, ki se uporabljajo pri strateškem planiranju so SWOT analiza t.i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. **Taktično, kratkoročno ali letno planiranje** izhaja iz usmeritev dolgoročnega plana in zajema določanje podrobnejših odločitev in ugotavljanje njihovih posledic na poslovanje podjetja v prihodnjem koledarskem letu. **Operativno planiranje** pa je usmerjeno na krajša časovna obdobja od enega leta in je usmerjeno v zagotavljanje kratkoročne uspešnosti poslovanja podjetja. Operativni plan natančno opredeli tudi naloge posameznim poslovnim funkcijam znotraj podjetja, kriterij planiranja pa je čim večja izkoriščenost danih zmogljivosti.

2. 2. FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

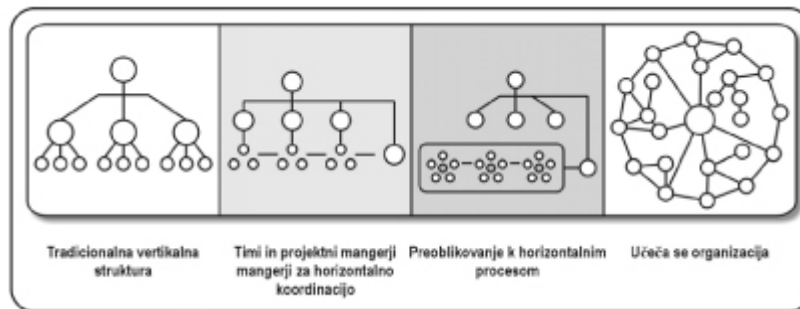
Organizacija oziroma podjetje je združba, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje in je opredeljena kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotno uresničevanje cilja podjetja. Organiziranje torej pomeni dodeljevanje oblike izbrani vsebini.

Organiziranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. Namen te funkcije je, da se z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi dosežejo koordinirani napor, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura. Oblika pomeni, da managerji determinirajo načine, kako bodo zaposleni opravljali delo, struktura pa se nanaša na relativno stabilne odnose in vidike v organizaciji. Funkcija organiziranja ponavadi sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti postavljene plane. Funkcija organiziranja je proces ustvarjanja sestava medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev. Organiziranje torej pomeni dodeljevanje oblike izbrani vsebini.

2. 2. 1. Od tradicionalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji

Učeča se organizacija ustvarja okolje, kjer se lahko zaposleni neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih in za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementu, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi. Iz spodnje slike je lepo razvidno kako so se razvijale organizacijske strukture, pri čemer sta vedno bolj razviti horizontalna komunikacija in koordinacija. Iz tega namreč sledi učeča se organizacija, ki predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, saj so povsem zabrisane sledi kakršnekoli organizacijske hierarhije.

Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije



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

Učeče se organizacije ne moremo ustvariti čez noč. Prvi korak k taki organizaciji mora biti priprava takšnega delovnega okolja, kjer se vsi radi učijo (Brecko, 2001, str. 40). Skrbno je treba »kultivirati« vrednote in procese vodenja. Zaposleni se namreč morajo zavedati, da je znanje moč in kaj lahko z njim naredijo. Drugi korak pa je odpravljanje ovir in vzpodbujanje izmenjave izkušenj. Pretok informacij ima namreč zelo veliko vrednost za učinkovitost organizacije.

2. 2. 2. Teoretični vidik funkcije organiziranja

Organiziranje je razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje postavljene s funkcijo planiranja. Organiziranje izhaja iz planiranja in če strategija določa kaj narediti, področje organiziranja definira, kako to izvesti, da bi organizacija dosegla postavljene strateške cilje.

Organizacijska struktura določa: (1) Formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom managerjev in nadzornikov; (2) Združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo; (3) Vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov med oddelki.

Organizacijska struktura omogoča delovanje organizaciji., in sicer mora omogočiti zaposlenim, da so lahko znotraj formalne strukture čim bolj fleksibilni, inovativni in hitri. Kakšno organizacijsko strukturo bo podjetje izbralo, je odvisno od okolja, kjer je ključna stopnja negotovosti hitrosti in velikosti sprememb, ciljev in strategij, velikosti organizacije ter tehnologije.

Ločimo med dvema osnovnima modeloma organiziranosti organizacij, in sicer med mehanskim in organskim tipom organizacije, kar nazorno prikazuje naslednja tabela.

Tabela 1: Mehanska in organska organizacija

MEHANSKA	ORGANSKA
<ul style="list-style-type: none"> • delovna opravila so ločena na majhne, specializirane dele • definiranost delovnih opravil se spreminja le izjemoma • veliko pravil, stroga hierarhija avtoritete in nadzora • znanje in nadzor nad delom sta centralizirana • komuniciranje je navpično 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni sodelujejo pri skupnih delovnih nalogah • delovna opravila se sproti spreminjajo in prilagajajo glede na izkušnje zaposlenih • malo pravil, minimalna hierarhija avtoritete in nadzora • znanje in nadzor nad delom sta razporejena po vseh ravneh organizacije • komuniciranje je vodoravno

Vir: R. Daft (2001): Organization Theory and Design. str.144.

Organizacije se v današnjem globalnem, hitro se spreminjajočem okolju srečujejo s skorajda nerešljivim paradoksom. Po eni strani se od njih pričakuje skrajna učinkovitost, po drugi strani pa neprestano spreminjanje in prilagajanje. V takšnem okolju se tradicionalna organizacija (ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo) umika novi paradigmi v organizacijski zanosit - učeči se organizaciji, za katero je bistveno, da vseskozi ustvarja, pridobiva in prenaša znanje ter spreminja svoje obnašanje glede na značilnosti tega novega znanja.

Organizacijske strukture modernih, današnjih organizacij najbolj zaznamujejo velika dinamika poslovnega okolja, globalizacija, informacijska tehnologija ter novi načini motiviranja, usmerjanja in organiziranja zaposlenih.

2. 3. FUNKCIJA VODENJA

Vodenje je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije. Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje zaposlenim po zasledovanju čim boljših dosežkov. Vključuje proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, kot tudi posameznikov. V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v svojem najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Dimovski in sodelavci (2003, str. 28) navajajo, da je opolnomočenje bistvenega pomena za učeče se organizacije. Sprošča namreč potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Lahko bi rekli, da opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti prav tako pa zvišuje tudi motivacijo zaposlenih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 28).

2. 3. 1. Stili vodenja

Izbira stila vodenja in same razmere odločilno vplivajo na rezultate, ki jih skušamo doseči s

pomočjo formiranja skupin. Zato je izbira oblike vodenja odvisna od prisotnih razmer. Za te modele je značilno, da se med seboj ločijo glede na način sprejemanja odločitev in koliko besede imajo pri tem sodelavci. Tako ločimo:

- **avtokratski način vodenja** - ukazovanje (sodelavci nimajo tu nobene besede, projektni manager odloča o vsem sam na podlagi razpoložljivih informacij), izpolnjevanje nalog (podrejeni podajo informacije, izpolnijo naloge in poročajo o doseženih rezultatih). Tak način vodenja se uporablja v kriznih situacijah, ko je potrebna stroga disciplina.
- **participativni način vodenja** - posvetovanje z izbranimi sodelavci (projektni manager sprejema mišljenja sodelavcev, vendar sprejme odločitev sam), posvetovanje s celo skupino (projektni manager izbere skupino in v skupnem razgovoru spozna njihova mišljenja in zamisli, vendar odločitev sprejme sam; njihove nasvete lahko upošteva ali pa tudi ne). Ta oblika se uporablja v nerazčiščenih razmerah in pri sprejemanju odločitev v prihodnosti.
- **timski način vodenja** - pri sprejemanju odločitev sodeluje cel tim (projektni manager poda problem, ki ga rešujejo skupaj, dokler niso sklepni glede rešitve).

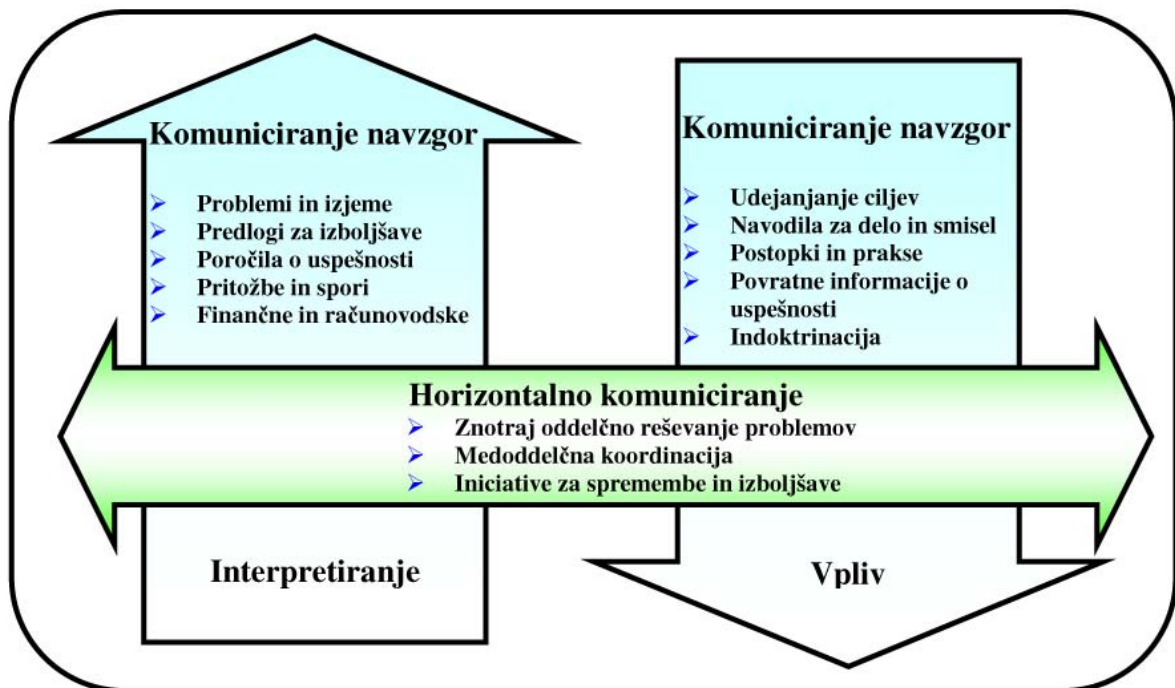
Inovacijsko vodenje je nov stil vodenja. Podjetja, ki dovoljujejo delavcem svobodno delovanje in oblikovanje "novega" ali odstranjevanje zastarelega, so se izkazala za uspešna. Iskati nekaj "novega" pomeni biti pred konkurenco. Tak način vodenja naj bi spodbujal delavce k doseganju skupnih ciljev. Informacije morajo biti dosegljive za vse, da bi bilo delo maksimalno učinkovito. To je eden izmed načinov, da se odpravi staromodni način vodenja, ki je vse našteje stvari zavračal. Tak način vodenja uporabljajo podjetja, ki imajo dobre in uspešne timske kolektive. Pomembno je pozitivno razmišljanje in vedenje, jasnost nalog, dobra organizacija dela in planiranja ter medsebojno razumevanje.

2. 3. 2. Komunikacija pri vodenju

Iz spodnje slike so razvidne vrste komuniciranja.

- **Komunikacija navzdol** je najbolj pogost tok formalnih informacij, ko se sporočila prenašajo iz vrhnjega managementa podrejenim, torej navzdol.
- **Komunikacija navzgor** je formalno komuniciranje od spodnjega nivoja, k višjim nivojem v organizaciji.
- **Horizontalna komunikacija:** Barker in Camarata (1998, str. 444) navajata, da horizontalna komunikacija obsega vodoravno izmenjavo informacij, kar olajša koordiniranje aktivnosti med oddelki in je izrednega pomena pri učeči se organizaciji, kjer se neprestano iščejo rešitve za nastali problem.

Slika 4: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 246.

2. 3. 3. Teoretični vidik funkcije vodenja

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine pri ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev. Sestavine vodenja so : vodja, član (sodelavec, sledilec), situacija. Vodje so lahko usmerjene k:

- **nalogam** (delitev dela, nadzor, postavljanje standardov in ocenjevanje uspešnosti dela, določanje rokov in postopkov dela)
- **sodelavcem** (spoštovanje do sodelavcev, upoštevanje njihovih idej, potreb in želja)

Pristop k proučevanju značilnosti vodij je tudi obravnava njihove avtokratičnosti ali demokratičnosti:

- **avtokratski vodja** je nagnjen k centralizaciji avtoritete in se pri vodenju zanaša na pozicijske vire moči.
- **demokratični vodja** delegira avtoriteto sodelavcem, spodbuja sodelovanje članov pri vodenju in se zanaša na osebno moč.

Večina vodij je nekje med avtokratskim in demokratičnim vodjem. Moč vodij izvira iz petih osnovnih virov, kar nazorno prikazuje sledeča tabela:

Tabela 2: Moč vodij

Pozicijska moč	Legitimna moč	Izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji.
	Moč nagrajevanja	Izvira iz možnosti, da vodja vpliva na nagrajevanje svojih sodelavcev.
	Moč pritiska	Izvira iz možnosti vodje, da kaznuje sodelavce.
Osebna moč	Referenčna moč	Izvira iz identifikacije sodelavcev z voditeljem oz. iz ugleda in spoštovanja voditelja s strani sodelavcev.
	Ekspertna moč	Izvira iz strokovnega znanja vodje.

Vir: Daft, 2001.

2. 4. FUNKCIJA KONTROLIRANJA

Kontroliranje je četrta funkcija v procesu managementa. Zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem in izvajanje korekcij, če so le-te potrebne. Ta funkcija zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in ukrepanja za uresničitev postavljenih ciljev. Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Kontroliranje je torej proces, v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo dosežke in ob njih izvajajo ustrezne ukrepe. Novi trendi v kontroliranju dajejo vse večjo moč in zaupanje zaposlenim. Podjetja se veliko manj ukvarjajo s kontrolo zaposlenih z vrha navzdol, temveč dajejo večji poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da lahko kontrolirajo sami sebe in odpravljajo svoje napake.

2. 4. 1. Od planiranja do kontrole

Vnaprejšnja kontrola je kontrola, ki poizkuša prepoznati in preprečiti odstopanja, še preden do njih sploh pride, z namenom, da bi z zagotavljanjem visoke kvalitete inputov vnaprej preprečili probleme pri izvajanju nalog v organizaciji. **Sprotna kontrola** nadzira tekoče aktivnosti zaposlenih. Vključuje tudi samokontrolo, s katero posamezniki uvajajo sprotno kontrolo lastnih aktivnosti. Sprotna kontrola so tudi ukrepi v primerjavi s prvotnim planom, ki lahko plan tudi spremenijo. **Povratna kontrola** se usmerja predvsem na kvaliteto končnega proizvoda ali storitve organizacije. Ta kontrola ne more večvplivati na izvedbo in s tem na izpolnitev plana. Je le osnova za novo planiranje. Novi plan je posledica kontrole, s katero odpravljamo posledice ugotovljenih odstopanj. Kontrola se ukvarja z že nastalimi problemi in z vsemi podrobnostmi.

2. 4. 2. Teoretični vidik funkcije kontroliranja

V teoriji managementa je v organizacijah običajno vsaka kontrola pojmovana kot dvojček planiranja. Managerski proces se začne s planiranjem in zaključuje s kontrolo, ki ima nalogo, da zagotavlja uresničevanje planiranega s tem, da analizira odmike med doseženim in načrtovanim ter da sproža potrebno ukrepanje za popraviljanje odmikov. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega od planiranega.

Kontrola ima ponavadi sledeče faze:

1. postavljanje standardov in metod kontroliranja
2. merjenje dosežkov
3. primerjava doseženega s postavljenimi standardi
4. ukrepanje oz. korektivne akcije

Postavljanje standardov je pomembna faza kontroliranja. Standard je sprejeta zadovoljiva vrednost, ki jo organizacija mora dosegati. Postavljamo jih lahko po posameznih poslovnih funkcijah (proizvodnja, marketing, kadri, računovodstvo in finance). Najbolj pogosto standardi določajo količine, kakovost, stroške in čas. Standarde določamo na podlagi lastnih dosežkov v preteklosti, na podlagi primerjav z drugimi subjekti v panogi, po tehničnih standardih proizvajalcev opreme, zahtev, ki jih postavljajo kupci, ali pa upoštevamo kompleksna priporočila in zahteve mednarodnih standardov (ISO standardi).

S potekom kontroliranja definiramo kaj, kako in kdaj spremljamo ali merimo. Na prvem mestu je izbiranje strateških področij oz. točk kontroliranja, saj bi bilo nesmiselno kontrolirati vse dejavnosti ter vsa stanja v podjetju. Kontrolne metode pa nam dajejo odgovor na vprašani kako in kdaj. So trajne, periodične in občasne. Preudaren management podjetja bo vedno uporabljal kombinacijo različnih metod in bo vedno dojemljiv za uvajanje novih sodobnih kontrolnih metod.

Proces kontrole je v vsaki organizaciji izrazito pozitiven proces. Pri tem pa je potrebno držati ravnovesje med preveč kontroliranja in premalo kontroliranja, ki lahko vodi v anarhijo. Management podjetja mora poskrbeti za sistem kontroliranja, ki naj bo primeren - upošteva specifičnosti posameznega podjetja - zajeti mora vse pomembne kvantitativne in kvalitativne vidike izbranih dejavnosti in stanj; ter zanesljiv - zagotavljanje objektivnosti in neodvisnosti.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA PRO FASHION

Podjetje Pro fashion bi na svojem začetku poslovalo najprej na slovenskem tržišču, ko bi bilo tukaj uveljavljeno bi se razširilo tudi v tujino. Bila bi organizacija, ki bi zastopala vrhunske manekenke in manekene. Ukvarjala bi se tudi z organiziranjem modnih revij tako doma, kot tudi v nekaterih tujih državah.

3. 1. PLANIRANJE V PODJETJU

Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in vizije podjetja. Vendar vsa podjetja nimajo izoblikovanega poslanstva in vizije. Zlasti podjetja, ki so nastala kot čisti podjetniški izzivi posameznikov, med katerimi bo spadalo tudi podjetje Pro fashion. Potreba po opredelitvi le-tega se v podjetju pojavi šele z razvojem in rastjo.

Kljub svoji mladosti lahko za poslanstvo podjetja Pro fashion rečemo da bo to podjetje, katero ima cilj čimbolj strokovno in čim boljše izpeljati modno revijo, od začetka do konca, pri kateri poskrbijo za čisto vse podrobnosti in za celoten program, ki se odvija skozi modno revijo. Vizije še ni jasno začrtane, vendar lahko izluščimo bistvo, da je vizija v prihodnosti postati najmočnejša oz. najbolj znana modna agencija najprej v Sloveniji, potem pa še vsekakor v Italiji, kjer je center mode, potem pa bi se usmerili še na zahodno Evropo kot so Francija, Španija, Anglija. Poleg tega pa je vizija tudi ta, da si podjetje pridobi čim več vrhunskih manekenk in manekenov, saj menim da je tudi to ključ do uspeha in pa predvsem do ustvarjanja dobrega imena podjetju.

Podjetje Pro fashion se bo v zgodnjih fazah razvoja in obstoja borilo predvsem za preživetje in zaradi tega bo planiranje zelo na hitro, ne sistematsko, površno, pogosto »na pamet« brez temeljitega analitskega pristopa do obdelovanja ključnih podatkov znotraj in zunaj podjetja. Lahko bi dejali, da se bo pri rednem poslovanju zaradi preobremenjenosti z reševanjem dnevnih - operativnih težav funkcija planiranja zmanjšala samo še na sprotno, operativno planiranje, kar v konkretnem podjetju pomeni, da se večinoma ukvarja s pridobivanjem tudi ne preveč obiskanih modnih revij, kamor bo pošiljalo svoje modele na podlagi sklenjenega posla, sproti se bo urejalo pogodbe in izstavljalo račune itd. Zaradi tega dejstva tudi še nimamo jasno začrtane vizije in z njo povezane dolgoročne in kratkoročne cilje. Kljub navedenemu pa lahko predpostavimo, da so cilji naslednji:

- **strateški oz. dolgoročni cilji** - sem spada vizija, da podjetje želi postati najmočnejša in najprodornejša agencija v Sloveniji in Italiji ter uspešno prodreti na trg zahodne Evrope.
- **taktični, kratkoročni oz. letni cilji** - uspešna organizacija raznih prireditev za naročnike, modnih revij in s tem pogojena večja prepoznavnost in »dobro ime«
- **operativni cilji** - povpraševanje in ponudba dosežeta sporazumno točko oz. da vse poteka kakovostno in skladno.

Glede na teoretična izhodišča opažam, da se bo v podjetju Pro fashion premalo pozornosti posvečalo samemu planiranju, ki pa je za dolgoročni obstoj podjetja izrednega pomena.

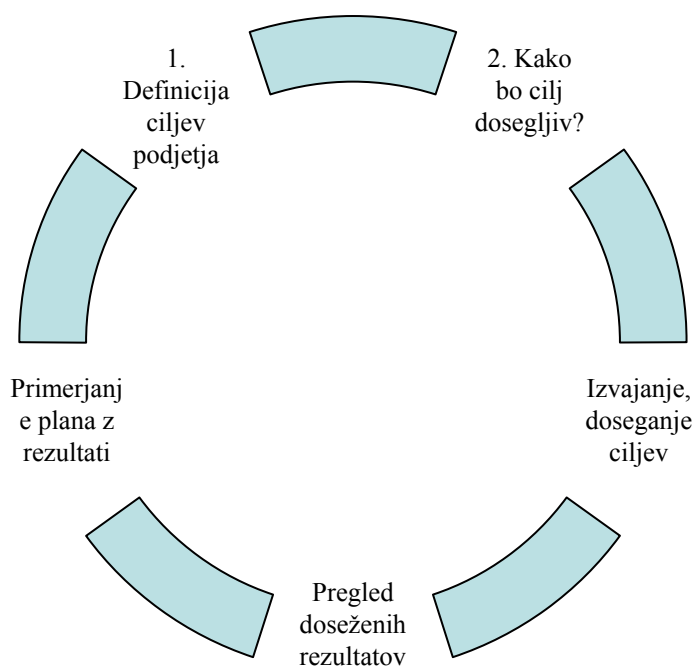
Predlaga bi načrtovanje delovnih ciljev v podjetju oz. vodenje s pomočjo rezultatov, ki se kaže v tem, kako z obstoječimi viri dosežati čim večje poslovne rezultate ter razvijati organizacijo. Dosedanje raziskave in praktične ugotovitve kažejo, da prav sistem dela s pomočjo delovnih ciljev, ki je izredno preprost, olajša napore vodij in prispeva k večji uspešnosti. Mislim, da si bo vodja moral odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kaj je vizija, namen cilji naše organizacije?
- Kakšne poti moramo ubrati, da bi dosegli cilje?
- Katere specifične naloge moramo opraviti?
- Katere vire potrebujemo?
- Kako bomo spremljali delo in dosežke?

Postavljanje delovnih ciljev je sodelovalna metoda dela med nadrejenim in podrejenim oziroma med sodelavci, kjer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, kjer skupaj določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke. Ta način omogoča potek informacij navzdol in navzgor in daje vsem primerno stopnjo informiranosti o tem, kaj se v organizaciji dogaja. Pri tem je zlasti pomembno, da znamo združiti cilje organizacije z osebnimi cilji zaposlenih.

Pri vodenju s pomočjo rezultatov je prvi korak ta, da cilji in vidiki morajo biti jasno določeni in razumljivi, nato sledi načrtovanje, organizacija, motivacija in kontroliranje akcije. Postopek načrtovanja delovnih ciljev pa je predstavljen v sledeči sliki:

Slika 5: Uvajanje delovnih ciljev v organizacijo



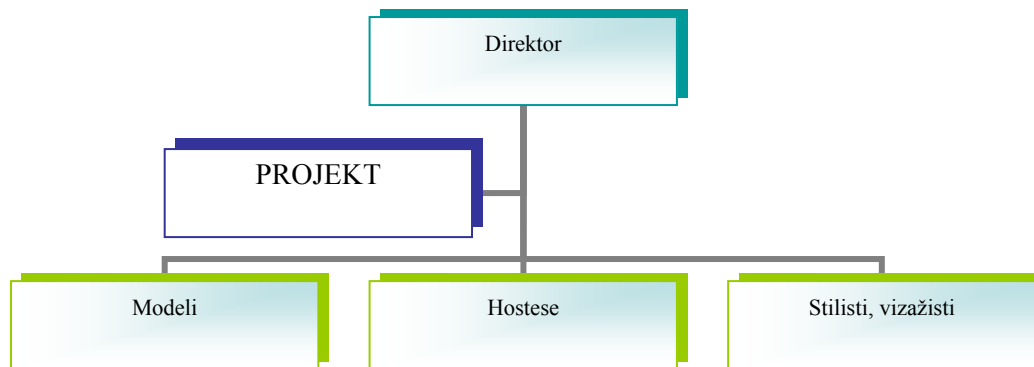
Vir: Lastni izrisi

Kot vidimo, načrtovanje delovnih ciljev sestoji iz analize zaključnih nalog, načrtovanja ciljev predvidenih rezultatov in iz ustreznih ukrepov akcij, ki naj zagotovijo uspešnost pri delu. Pregled opravljenega dela daje priznanje za dosežke, odkriva pa tudi nove poti za izboljšave.

3. 2. ORGANIZACIJA V PODJETJU

Kot je iz slike razvidno, ima podjetje Pro fashion projektno organizacijsko strukturo. Direktor bo vodil vse funkcije v podjetju. Od financ, kadrov, do same organizacije celotnega projekta. Pod okriljem podjetja Pro fashion bodo nastopale vrhunske manekenke in manekeni, hostese, ki so prisotne na vseh modnih revijah, stilisti, ki bodo skrbeli za oblačila in pa vizažisti ki bodo poskrbeli za izgled nastopajočih modelov. Ta organizacija ne bo imela vodij po posameznih oddelkih, kot npr. vodja vizažistov, vodja stilistov itd.

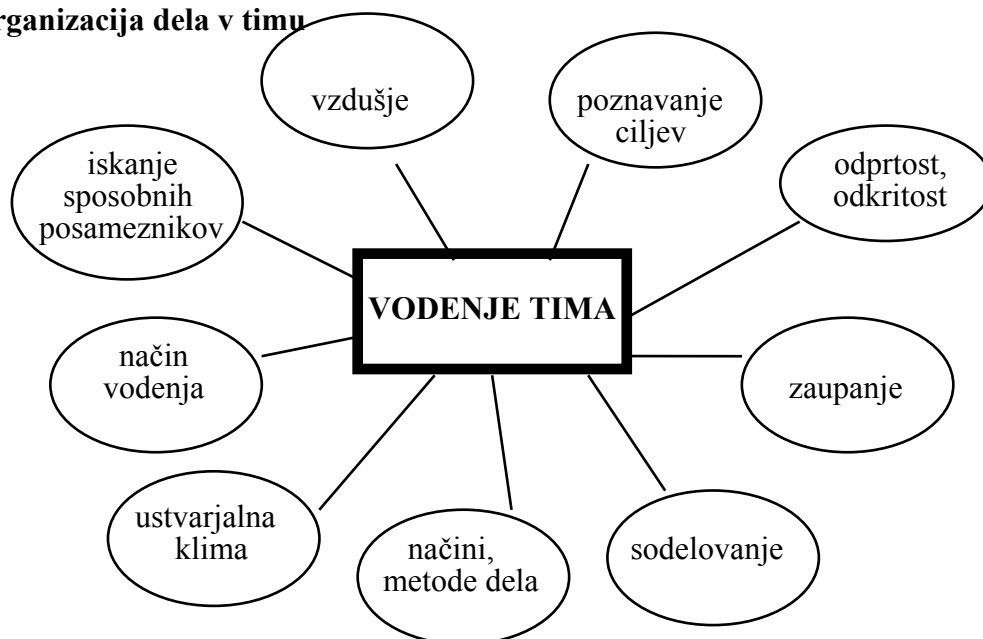
Slika 6: Organizacija v podjetju



Vir: Interno gradivo podjetja Pro fashion

Lahko rečemo, da se bo podjetje na podlagi projektne organizacijske strukture hitro odzivalo na spremembe v okolju. Za določene naloge bo organiziralo projekt, v katerega bo vključilo tiste sodelavce iz posameznih organizacijskih enot, ki so za to delo najbolj primerni. S tem bo izkoriščenost človeških zmogljivosti ob ustrezni izbiri članov projekta zelo visoka. Projektu lahko opredelimo cilje, rok izvedbe in predvidimo stroške, zato je merjenje uspešnosti razmeroma enostavno. Vendar se pojavljajo težave pri samih članih projektne skupine, saj ne bodo vsi člani večji timskega dela. Zato bi predlagala timsko strukturo organizacije, saj bodo vsi zaposleni, ki sodelujejo pri določenem procesu, delali kot en procesni tim, in sicer tako da čim bolj učinkovito komunicirajo in usklajujejo svoje delo ter čim bolj neposredno ustvarjajo vrednost za naročnika. Predvsem bi predlagala, da večjo pozornost namenijo timskega delu, saj je skupina neprimerno bolj uspešna tedaj, kadar njeni člani s tem, ko uresničujejo skupinske cilje, hkrati zadovoljujejo tudi svoje potrebe. Delo v timu ima svoje značilnosti. Nekaj najpomembnejših je predstavljeno na sledeči sliki:

Slika 7: Organizacija dela v timu



Vir: Lastni izrisi

Ni skupine, tima sodelavcev, ki bi bili učinkoviti, ne da bi vedeli, kaj želijo doseči. Torej je osnova za učinkovito delo v timu poznavanje ciljev. Treba bo zagotoviti odprtost in odkritost v medsebojnem vedenju, tako da se bodo zlahka kazale razlike v stališčih, željah in interesih ne da bi se člani bali maščevanja ali zasmehovanja. Poleg medsebojne pomoči je za učinkovito delo v timu potrebno zaupanje, saj človek, ki zaupa, ne dvomi o iskrenosti drugega, z njim neposredno izmenjuje misli brez strahu, da bi bil kakorkoli zavržen. V timu je potrebno stoodstotno sodelovanje, saj v timu, kjer člani sodelujejo, ni površnosti in zapravljanja časa z govoričenjem, pač pa vladajo aktivno poslušanje, sprejemanje idej in pripravljenost za uresničevanje. Učinkovit tim si zgradi ustrezno pot, metodo dela za doseganje pričakovanih rezultatov. Najprej morajo biti seveda postavljeni jasni cilji, zbrane potrebne informacije in tim mora biti pripravljen na akcijo. Delovna skupina ima lahko jasno načrtane cilje, toda brez ustreznega vzdušja, ustvarjalne klime, ni prave učinkovitosti. Prijetna atmosfera omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem, je garancija za bodoči uspeh, skupen rezultat je vir nadaljnje motiviranosti. Potreben bo učinkovit vodja, da bo gojil zaupanje v sposobnosti sodelavcev, ki bo delegiral kar največ nalog in opravil in ki si bo vzel dovolj časa za usposabljanje in promoviranje članov. Učinkoviti delovni timi iščejo sposobne posameznike in jih skušajo pritegniti v svoj krog. Z vsem naštetim bomo ustvarili potrebno vzdušje, ki bo člane organizacije vleklo naprej, k zastavljenim ciljem.

3. 3. VODENJE V PODJETJU

Kot sem že omenila, bo podjetje Pro fashion novoustanovljeno podjetje. V času zagona podjetja je uspeh odvisen predvsem od entuziazma in sposobnosti podjetnika ter uresničljivosti zamisli vodje. V ospredju so sposobnosti vodje, lastnika, ustanovitelja.

Vodja bo moral nastopati kot pomemben pobudnik ki bo svojim članom nudil osebno podporo. Znati bo moral usklajevati različna mnenja in pobude v okviru vodstvene ekipe in v konfliktnih situacijah po potrebi kot arbiter. Njegov stil vodenja bo moral odlikovati pošten nastop, demokratičen proces usklajevanja, saj ni lahko voditi organizacijo, ki ima toliko članov med katerimi je čutiti tekmovalni duh, kdo je boljši.

Najbolje bo da bo voditelj izredno karizmatična oseba, ki ima vizijo in jo je sposoben izraziti kot idealni cilj, tako da bo prikazal boljšo prihodnost od sedanjega stanja in da bo sposoben prepričati sodelavce o pomembnosti vizije. Moral bo biti odločen, dosleden in delaven, pripravljen sprejeti visoko osebno tveganje in se žrtvovati za cilje organizacije. Pri zaznavanju okolja bo moral biti dovolj občutljiv, da realno oceni, kakšne možnosti ima pri določenem projektu in se temu primerno odzvati. Imeti bo moral izredno visoko razvito čustveno inteligenco, saj bo treba dojemati in pravilno tolmači čustva drugih, se zlahka vživeti v vlogo drugega, da preceni, kaj lahko od nekoga pričakuje, ravna ustrezno in s komuniciranjem ustvari ozračje, ki je kar najboljše za uveljavljanje lastnih želja in sodelavcev.

Dobro bi bilo imeti v organizaciji tudi nekoga ki ima lastnosti transakcijskega voditelja saj ne bi nastopal kot vizionar, ki navdušuje člane organizacije z vizijo podjetja, ampak bi bolj

upošteval pravila strukture in bi imel vlogo posrednika med strukturo in sledilci. Slednjim bi jasno pojasnjeval njihovo vlogo v strukturi, kaj pričakuje od njih in kaj dobijo v zameno. S člani organizacije bi se globlje pogovoril le, če standardi ne bi bili doseženi.

Vodja kot vizionar bi se lahko osredinil na medsebojne odnose s sodelavci ter naročniki. Vodja, ki ima visoko sposobnost organiziranja, analiziranja pa bi se lahko osredotočil na dejansko izvedbo dobljenega projekta ter na dokumentacijo, ki je potrebna pri sami sklenitvi posla med agencijo in naročnikom. Oba bi tako uspešneje delovala pri samem poslovanju organizacije kot tudi pri sami promociji agencije. Tako bi tudi lažje ugotovili nepravilnosti pri izvajanju določene delovne naloge in sprejeli potrebne ukrepe za izboljšavo, s tem pa bi tudi že lahko pričeli razvijati proces planiranja. Tako bi bil tudi narejen prvi korak, da se fazo zagona podjetja, v katerem bo podjetje Pro fashion prelevi v fazo rasti.

S tem, ko bi si razdelila delovne naloge, bi se zmanjšale, če ne celo tudi odpravile nepravilnosti, ki bi se pojavljale na podlagi »dvojnega vodenja«. Ne bi se dogajalo, da bi se vsak posamezno menil z naročnikom o določen poslu, nato pa bi ugotovila, da ni dovolj resursov za izpeljavo obeh projektov bodisi ker ni dovolj deklet bodisi ker potekata projekta v istem časovnem intervalu.

Ker gre za veliko ekipo ljudi, ki bi sodelujejo v tem podjetju, bi predlagala na vsaki organizacijski enoti vodjo - osebo, ki bi nadzirala delovanje v enoti, se ukvarjala s željami, interesi posameznih članov ter bila neposredno podrejena glavnemu vodji. S tem bi prihranili ogromno časa, ki bi se porazgubil na skupinskih sestankih, saj je naenkrat preveč stvari za razčistiti in tako prioritete stvari pridejo na vrsto, ostale pa ostanejo nerešene, saj v tistem momentu niso pomembne, so pa še kako pomembne pri negovanju ustrezne klime v podjetju.

Z uvedbo ustreznega vodje v vsaki organizacijski enoti, vsaj pri modelih, bi se občutno izboljšala atmosfera, ki bi obkrožala dekleta, saj bo med njimi močan tekmovalni duh, ki včasih zna preiti v zavist in škodoželjnost. Zato bi za vodjo posamezne organizacijske enote morali določiti osebo, ki je karizmatična in je s svojimi aktivnostmi sposobna pritegniti člane, da ji sledijo. Imela bi nadzor nad celotnim dogajanjem v posamezni organizacijski enoti in skrbela bi za medsebojne odnose svojih članov, da bi delovali kot usklajen tim. Saj če želimo, da podjetje posluje uspešno, je potrebno cilje, interese posameznikov uskladiti s cilji podjetja, tako da vsi zaposleni delujejo kot usklajen tim.

3. 4. KONTROLA V PODJETJU

Kontrola je v mladem podjetju še kako pomembna. Kontrolo bo treba redno izvajati za časovne in finančne načrte ter nadzorovati kvantiteto in kvaliteto članov podjetja. Povedano bolj podrobno prikazuje sledeča tabela:

Tabela 3: Časovni, kakovostni, količinski in stroškovni standardi za podjetje Pro fashion

Tip standarda	Naloga - cilj	Merila
Časovni standardi	<ul style="list-style-type: none"> • razporejanje potekov dela • časovni roki • urniki članov 	<ul style="list-style-type: none"> • delo opravljeno v določenem roku
Kakovostni standardi	<ul style="list-style-type: none"> • raven kakovosti storitve • nastopi izvajalcev • obleke • urejen videz 	<ul style="list-style-type: none"> • princip »nič napak« • zadovoljstvo naročnikov
Količinski standardi	<ul style="list-style-type: none"> • zadostno število članov posamezne organizacijske enote • število nastopov 	<ul style="list-style-type: none"> • izkušeni člani nastopajo 30% več kot začetni • potrebno število članov za »rezervo«
Stroškovni standardi	<ul style="list-style-type: none"> • delež posameznih vrst stroškov 	<ul style="list-style-type: none"> • % dobička, s katerim se pokrijejo organizacijski stroški ter % dobička, ki pripada članu

Vir: Interno gradivo podjetja Pro fashion

Kot je razvidno iz zgornje tabele podjetje Pro fashion bo kontrolirano predvsem tekoče poslovanje. V nadziranju tekočega poslovanja bo veliko prednosti stroškovnemu poslovanju, saj v fazi zagona še nima dovolj velikega kapitala, s katerim bi lahko nekaj denarja namenili za investicije, ki kot vemo, so za dolgoročno uspešnost podjetja izredno pomembne. Za povečanje začetnega kapitala pa bo treba zmanjšati ali tekoče stroške poslovanja ali pa dvigniti ceno svoji storitev. Za slednjo odločitev pa bo potrebna boljša kakovost ponudbe dela, kar v konkretnem primeru pomeni več inovativnih in atraktivnih modnih revij, saj je konkurenca v tem poslu zelo nelojalna.

Kontrola omogoča obvladovanje poslovanja podjetja in ugotavljanje razlik med dosežki in postavljenimi cilji ter s tem pogled na možnost iskanja izboljšav v prihodnosti. V te podjetju se bo treba tega zavedati in kontroli poslovanja nameniti veliko pozornosti. Na koncept kontroliranja in obvladovanja seveda bistveno vpliva, ali merjenje izvajamo vnaprej, tekoče ob doseganju rezultatov, ali šele po že opravljeni dejavnosti. Samo merjenje vnaprej in delno sprotno merjenje omogočata tudi preprečevanje. Večinoma pa sprotno merjenje doseženega in zlasti merjenje naknadno omogočata le popraviljanje.

Ker se strateško planiranje in s tem kontroliranje ukvarja predvsem s spremembami v zunanjem okolju, se mi zdi izredno pomembno veliko pozornosti nameniti dolgoročnim ciljem podjetja, saj strateška kontrola zgodaj opozarja na nepričakovane razvoje v okolju in ker se v sodobnem poslovnem svetu spreminja zelo dinamično, je osrednja naloga strateške

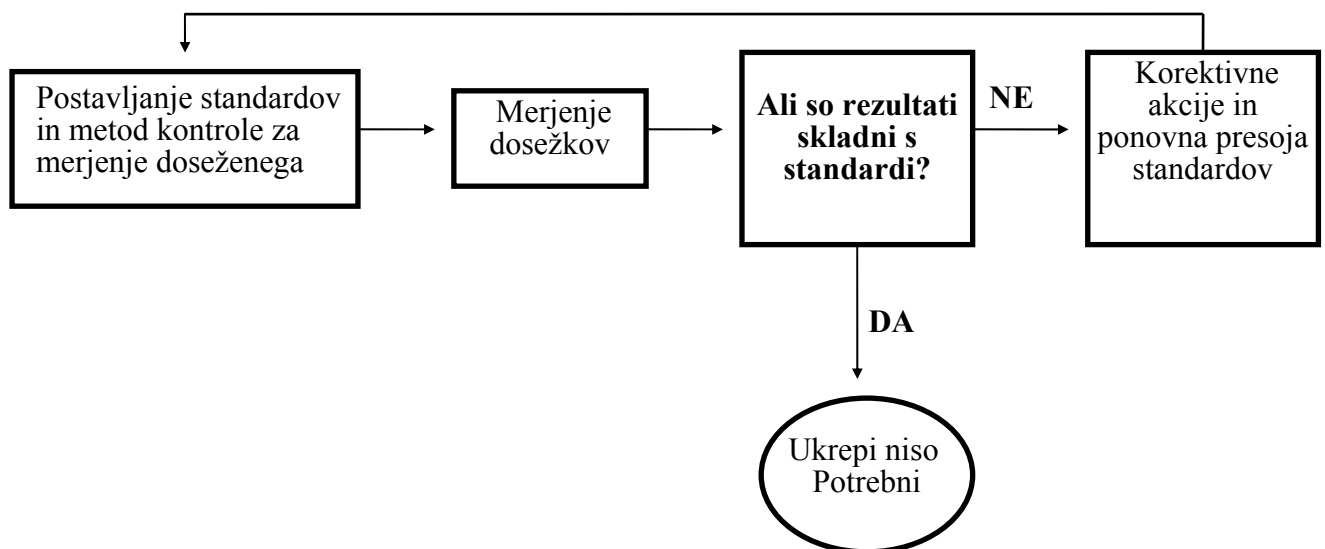
kontrolne zgodnje odkrivanje in sporočanje »presenečenj«, ki v okolju organizacije nastajajo in nas še pravočasno opozarjajo na potrebne ukrepe.

Zato predlagam, da želje, kaj želi podjetje doseči v prihodnosti, vpelje v strateški plan in s tem izoblikuje tudi jasno vizijo podjetja, takoj ob tem pa pripravi standarde po katerih bo mogoče kontrolirati uresničevanje teh ciljev. Pri kontroli pa se bo moral osredotočiti na štiri ciljne korake, ki so:

1. postavljanje standardov in metod kontrole za merjenje doseženega
2. merjenje dosežkov - doseženih rezultatov
3. primerjanje doseženega s postavljenimi veljavnimi standardi
4. ukrepanje - korektivne akcije za izboljšanje in ponovna presoja ustreznosti standardov

Naslednja slika tudi grafično predstavlja proces kontrole z omenjenimi ključnimi koraki:

Slika 8: Ključni koraki v procesu kontrole



Vir: Lastni izrisi

SKLEP

V zaključni strokovni nalog sem prišla do ugotovitve, da če želimo da je organizacija uspešna, moramo vedno najprej zastaviti cilje organizacije in potem tem ciljem skozi ves čas poslovanja tudi slediti. Sestavljanju teh ciljem pravimo planiranje v organizaciji. Da bi uresničili naše zastavljene cilje pa potrebujemo določeno mero organiziranosti. Z organiziranjem točno določimo potek doseganja ciljev, kdo določeno aktivnost izvaja in čas izvajanja te aktivnosti. Vodenje potrebuje organizacija da skrbi za sledenje ciljev, ter da so vsi sodelujoči skozi celoten proces stalno motivirani. Funkcija vodenja je zelo pomembna sam vodja ne sme nikomur dajati občutka manjvrednosti ali kogarkoli zapostavljati. Da pa ugotovimo ali organizacija uspešno deluje imamo tu še funkcijo kontroliranja. Pri tej funkciji ugotavljamo kako organizacija dosega svoje cilje. Vse te štiri funkcije nam omogočajo uspešno poslovanje.

Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikaciji, participativne strategije in prilagodljive kulture. S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter managementa znanja. Ključni del literature o učeči se organizaciji in vlogi organizacijskega učenja poudarja dvoje ključnih procesov- pomen interakcije osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in managerjev v strukturno organizacijsko znanje, ter transformacijo tacitnega znanja v eksplicitno znanje.

Iz navedenega je očitno, da se mora stari model, za katerega je značilno, da vrhni managementa razmišlja, nižje ravni pa izvajajo, umakniti novemu pristopu, ki poudarja razmišljanje in izvajanje na vseh ravneh. V učeči se organizaciji je ključnega pomena interakcija osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in managerjev. Znanje je danes konkurenčna prednost, nosilci tega znanja pa so zaposleni.

LITERATURA

1. Barker Randolph T., Camarata Martin R.: The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines. *The Journal of Business Communication*, Urbana, 35(1998), 4, str. 443-467.
2. Brecko Danijela: Učeča se organizacija in delavci znanja. *Andragoška spoznanja*, Ljubljana, 7(2001), 1, str. 38-47.
3. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001), str. 415.
4. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: *Sodobni Management*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str 328.
5. Novak Aleš: *Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
6. Rozman Rudi: *Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Strateško planiranje v podjetju*. Portorož : LM Veritas, 1995. 185 str.