

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANI ORGANIZACIJI**

Ljubljana, oktober 2020

SIMON ZUPANČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Simon Zupančič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza funkcij managementa v izbrani organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 MANAGEMENT.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Opredelitev managementa .....</b>                            | <b>2</b>  |
| <b>1.2 Opredelitev rezultatov organizacije.....</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>1.3 Opredelitev ravni managementa .....</b>                      | <b>4</b>  |
| <b>2 FUNKCIJA PLANIRANJA .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>2.1 Postavljanje ciljev v organizaciji .....</b>                 | <b>4</b>  |
| <b>2.2 Poslanstvo in vizija organizacije.....</b>                   | <b>5</b>  |
| <b>2.3 SWOT analiza .....</b>                                       | <b>6</b>  |
| <b>2.4 Strategija .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>3 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA.....</b>                                | <b>7</b>  |
| <b>3.1 Organizacijska struktura .....</b>                           | <b>7</b>  |
| <b>3.2 Dimenzije strukture organizacije.....</b>                    | <b>7</b>  |
| 3.2.1 Formalizacija .....   | 7         |
| 3.2.2 Centralizacija .....  | 8         |
| 3.2.3 Kompleksnost .....  | 8         |
| 3.2.4 Kontrolni razpon.....   | 8         |
| <b>4 FUNKCIJA VODENJA.....</b>                                      | <b>9</b>  |
| <b>4.1 Opredelitev vodenja in načini vodenja .....</b>              | <b>9</b>  |
| <b>4.2 Avtentično vodenje .....</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>4.3 Motivacija v organizaciji.....</b>                           | <b>10</b> |
| <b>5 FUNKCIJA KONTROLIRANJA.....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>5.1 Pomen kontrole in kontrolni fokus .....</b>                  | <b>11</b> |
| <b>5.2 Model povratne kontrole.....</b>                             | <b>11</b> |
| <b>5.3 Benchmarking.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>6 PREDSTAVITEV PODJETJA TELE M d.o.o. ....</b>                   | <b>12</b> |
| <b>7 UGOTOVITVE RAZISKAVE .....</b>                                 | <b>14</b> |
| <b>7.1 Poslanstvo, vizija in cilji v podjetju TELE M d.o.o.....</b> | <b>14</b> |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 7.2 | SWOT analiza podjetja TELE M d.o.o.....                                       | 15 |
| 7.3 | Organizacijska struktura in dimenzije strukture organizacije v podjetju ..... | 16 |
| 7.4 | Načini vodenja v podjetju TELE M d.o.o. ....                                  | 17 |
| 7.5 | Proces motiviranja.....   | 18 |
| 7.6 | Proces kontroliranja in benchmarking .....                                    | 19 |
| 8   | PRIPOROČILA ZA PRAKSO.....  | 20 |
|     | SKLEP.....  | 21 |
|     | LITERATURA IN VIRI.....   | 22 |
|     | PRILOGE .....   | 25 |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Razlike med vertikalno in horizontalno strukturo..... | 7  |
| Tabela 2: SWOT analiza podjetja TELE M d.o.o. ....              | 15 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Funkcije managementa .....             | 3  |
| Slika 2: Organigram podjetja TELE M d.o.o. .... | 13 |

## KAZALO PRILOG

|   |   |
|---|---|
| Priloga 1: Intervju z direktorico podjetja Tele M d.o.o.....  | 1 |
| Priloga 2: Intervju z vodjami poslovalnic v Tele M d.o.o..... | 2 |
| Priloga 3: Intervju z zaposlenimi v Tele M d.o.o.....         | 3 |

## UVOD

Organizacije sledijo procesu planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih imajo organizacije na voljo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Najprej si je potrebno cilje zastaviti in postaviti plan, kako jih doseči. Organiziranje je drugi korak, ki je prav tako pomemben. Če si podjetje ne organizira dela na pravi način, lahko to vodi v izgubo. Za izvedbo celotnega procesa 4 funkcij managementa pa je potreben dober vodja, ki vodi tim in organiziranje dela. Na koncu pa v organizaciji sledi tudi kontrola procesov. To opravimo z dvema namenoma. Prvi namen je, da preverimo, kako nam gre, ali dosegamo načrtane plane. Drugi namen pa je, da ugotovimo nepravilnosti, ki jih moramo popraviti.

Management je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki so organizaciji na razpolago. S tem procesom organizacije dosegajo cilje na uspešen in učinkovit način. Opredelitev managementa se prvič nanaša na štiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Druga točka opredelitve managementa pa se nanaša na njeno osrednjo nalogo, ki je doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Rezultate in uspešnost organizacije spodbuja management. Managerje uči, kako naj se znajdejo v različnih okoliščinah in pri ovirah. Opredelitev rezultatov in pomen uspešnosti za organizacijo je prva naloga managementa, ki pa je tudi ena najtežjih. Organiziranje sredstev, s katerimi organizacija dosega rezultate, je najbolj specifična funkcija managementa. Doseganje rezultatov pa je bistvo obstoja managementa (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Štiri funkcije managementa si sledijo po vrstnem redu. Definiranje ciljev in odločanje, katere naloge bo potrebno uresničiti, je naloga funkcije planiranja, ki definira, kam in kako bo organizacija prišla v prihodnosti. Dodeljevanje nalog in razporejanje virov posameznim organizacijskim enotam je naloga funkcije organiziranja. Ta funkcija sledi funkciji planiranja in prikazuje, kako želi organizacija doseči svoje plane. Pri funkciji vodenja je vključen vpliv motiviranja zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Zajema pa tudi aktivnosti sprožanja akcij, kadrovanje in komuniciranje. Četrta in zadnja funkcija managementa pa je kontroliranje, ki vključuje preverjanje, ali je organizacija na pravi poti, nadziranje zaposlenih in njihovih aktivnosti ter ugotavljanje odstopanj, da lahko čim hitreje ukrepamo (Dimovski in drugi, 2014).

V zaključni nalogi želim raziskati štiri glavne funkcije managementa v podjetju TELE M d.o.o. Zanima me delovanje podjetja in kako poteka pot do uresničitve ciljev. Opredeliti želim, kako so zaposleni motivirani in kako jih vodja vodi. Glede na to, da se podjetje ukvarja s telekomunikacijskimi storitvami, pa me zanima tudi, kako si postavijo cilj prodaje in kako ga skozi funkcije managementa uresničujejo.

Glavni cilj moje zaključne naloge je, da skozi pisanje naloge in izvedbo intervjujev ugotovim, kakšen je proces poslovanja podjetja TELE M d.o.o. Podrobno želim izvedeti, kako poteka proces planiranja v podjetju in na kakšen način si zastavijo cilje. V nadaljevanju želim izvedeti vse o organiziranju dela v podjetju, predvsem pa, kdo to delo organizira. Podjetje se ukvarja s storitvami in prodajo, zato je pri tem potreben dober vodja. Na trgu je velika konkurenca, predvsem v telekomunikacijskih storitvah. S pomočjo kvalitativnih intervjujev bom poizkušal izvedeti vse naloge, ki jih opravlja vodja. Izpostavil bom tudi način kontroliranja dela v izbranem podjetju in njihovo ukrepanje, če ugotovijo nepravilnosti.

Rezultate v konkretnem primeru sem pridobival z raziskovalno metodo intervju. Opravil sem sedem intervjujev, in sicer z direktorico podjetja, tremi vodjami poslovalnic in tremi študenti v podjetju. Opravil sem različne intervjuje, da sem glede na funkcije, ki jih imajo zaposleni v organizaciji, pridobil natančne rezultate.

Nalogo sem razdelil na praktični in teoretični del. V praktičnem delu sem preučil teoretična izhodišča o 4 funkcijah managementa in njihove glavne značilnosti. V nadaljevanju pa sem v praktičnem delu opisal teoretična izhodišča iz praktičnega dela na primeru organizacije in prikazal njihov način dela ter doseganje konkurenčnih prednosti. Opisujem, kako vodja skrbi za motiviranje zaposlenih in njihove rezultate primerja z ostalimi poslovalnicami ter na ta način išče boljše rešitve.

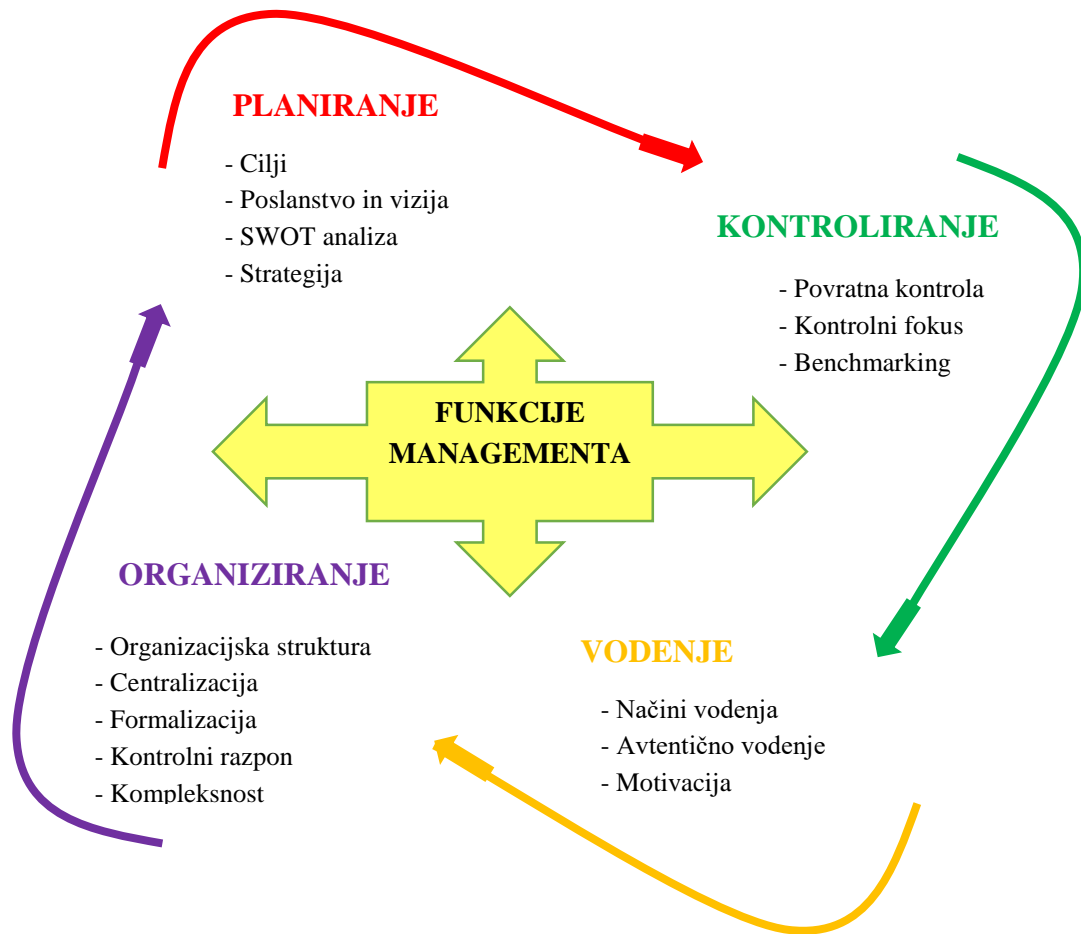
# **1 MANAGEMENT**

## **1.1 Opredelitev managementa**

Poznamo več opredelitev managementa. Daft (v Dimovski & Penger, 2001) poudarja, da management v organizaciji pomeni doseganje ciljev na učinkovit in uspešen način. Te cilje dosegajo skozi 4 funkcije (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Pri izvajanju managerskih funkcij managerji uporabljajo množico spretnosti in znanj. Pri tem imamo v mislih večšine ravnanja z ljudmi, konceptualne in tehnične veščine.

V sliki 1 je prikazan proces managementa v organizaciji. Za doseganje ciljev v organizaciji managerji uporabljajo različne vire, kot so človeški viri, finančni viri, surovine, tehnološki viri in informacije. Management ima 2 temeljni značilnosti. To sta usklajevanje in odločanje. Odločitve predstavljajo večinski del rezultatov managerjev. Zato lahko management opredelimo tudi kot odločanje - izbiro med možnostmi (Dimovski & Penger, 2001).

Slika 1: Funkcije managementa



Vir: Lastno delo.

## 1.2 Opredelitev rezultatov organizacije

Rezultate v organizaciji lahko dosežemo na učinkovit in uspešen način. Za nekatere imata besedi učinkovitost in uspešnost enak pomen, vendar lahko ob razlagi obeh besed opazimo, da temu ni tako. Večina organizacij ocenjuje svojo uspešnost z vidika učinkovitosti. Podjetja, ki so usmerjena v učinkovitost, se po navadi ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo. Z učinkovitostjo lahko izmerimo stopnjo, do katere v nekem podjetju dosežajo cilje. Za boljšo učinkovitost morajo v podjetju skrbeti za boljšo komunikacijo, interakcijo, vodenje in pozitivno okolje (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013).

Uspešnost opredelimo kot delati prave stvari. Organizacija uresničuje postavljene cilje do neke stopnje in ta stopnja je uspešnost organizacije. To pomeni, da je bil uspeh izpolnjen in da je organizacija naredila pravi proizvod in storitev (Dimovski & Penger, 2001).

### **1.3 Opredelitev ravni managementa**

V managementu ločimo tri ravni managementa. To so vrhnji management, srednji in nižji management. Na vrhu piramide so tisti, ki so odgovorni za celotno organizacijo. Mednje štejemo izvršilne direktorje, predsednike družb in uprave. Vsi ti so predstavniki vrhnjega oz. višjega managementa in so v organizaciji odgovorni za (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005):

- postavljanje ciljev,
- spremljanje in analiziranje zunanjega okolja,
- prepoznavanje sprememb v okolju,
- opredelitev vizije v organizaciji,
- oblikovanje organizacijske kulture,
- sprejemanje strateških odločitev.

Vrhnji management je odgovoren tudi za analizo, s katero poizkušajo odpraviti problemska stanja. Pri tem sta pomembna dva koraka. V prvem koraku je potrebno spoznati dejstva o predmetu preučevanja. Nato pa v drugem koraku diagnosticiramo vzroke, ki so povzročili omenjena problemska stanja (Balas Rant, 2014).

V srednji management so vključeni managerji poslovnih oddelkov, upravitelji, vodje oddelkov in managerji kontrole kakovosti. Odgovorni so za večje oddelke v organizaciji in za poslovne enote. Pod seboj imajo eno ali dve ravni managementa. Od njih se pričakuje, da bodo vzpostavili dobre odnose s sodelavci in razreševali konflikte. Pretežno vodijo aktivnosti, ki so osredotočene na bližnjo prihodnost (Dimovski & Penger, 2001).

Najnižje na hierarhični ravni je nižji management. Vanj so vključeni tisti, ki skrbijo za proizvodnjo rezultatov organizacije (proizvodi in storitve). Poudarek pri njih je na doseganju dnevnih ciljev. Izvajajo pravila in postopke, ki vplivajo na učinkovitost proizvodnje (Dimovski & Penger, 2001).

## **2 FUNKCIJA PLANIRANJA**

### **2.1 Postavljanje ciljev v organizaciji**

Cilji v organizaciji vplivajo na vedenje in uspešnost zaposlenih. Cilje si postavljajo v vsaki organizaciji in jim potem tudi sledijo. Glavna ugotovitev glede postavljanja ciljev je ta, da posamezniki, ki si postavljajo posebne in težke, a hkrati dosegljive cilje, delujejo veliko bolje od tistih, ki so jim bili dani enostavni ali nespecifični cilji. Hkrati pa morajo posamezniki imeti



dovolj sposobnosti, da sprejemajo cilje in hkrati prejemajo povratne informacije z uspešnostjo (Lunnenburg, 2011).

Lunnenburg (2011) v svojem članku opisuje, da je pri ciljih zelo pomembna tudi povratna informacija, ki posameznikom ali skupinam pomagajo na dva načina. V prvi vrsti članom pomagajo ugotoviti, kako dobro jim gre. V drugi vrsti pa lahko posameznikom pomagajo, da prilagodijo svoje delovanje, tako da lahko kasneje dosežajo boljše rezultate.

Planski cilji morajo biti zaposlenim izziv, hkrati pa morajo biti realistični. Če so postavljeni previsoko, lahko pomenijo zaposlenim neke vrste frustracijo. Zaposleni občutijo zadovoljstvo šele takrat, ko cilje začnejo uresničevati (Pučko, 2006).

Poznamo več klasifikacij planskih ciljev, ki jih ločimo glede na (Dimovski in drugi, 2014):

- **organizacijsko raven:** cilji organizacije, poslovne enote, cilji oddelka in posameznika;
- **čas:** trajni, dolgoročni, srednjeročni, kratkoročni in operativni cilji;
- **vsebino:** proizvodni, prodajni, nabavni, kadrovski in cilji na ostalih področjih;
- **pomen:** strateški, operativni in taktični cilji.

Dobri planski cilji imajo veliko pomembnih značilnosti. Vnaprej morajo biti dogovorjeni in ne smejo biti vsiljeni. Zaradi lažjega spremljanja dogajanja in ocenjevanja dosežkov morajo biti merljivi. Vezani morajo biti na rezultate v planskem obdobju in ne na rezultate, ki jih bomo dosegli v nekem drugem obdobju (Pučko, 2001).

## 2.2 Poslanstvo in vizija organizacije

Vsaka organizacija ima opredeljeno poslanstvo in vizijo. Poslanstvo se nanaša na razlog, zaradi katerega organizacija obstaja. Poslanstvo odgovarja na osnovna vprašanja, ki se nam porajajo o organizaciji. V njem dobimo odgovore o osnovnem poslovnem področju organizacije ter koga podjetje dojema kot konkurenco. Med drugim izpostavlja tudi, kakšne odnose organizacija razvija s svojimi zaposlenimi in opredeljuje temeljne vrednote, ki jim organizacija sledi. (Dimovski in drugi, 2014).

Opis organizacije kot celote v prihodnosti pa najdemo v opisu vizije organizacije. V viziji najdemo koncept nove organizacijske podobe v prihodnosti. Podrobno opisuje, kakšna naj bi organizacija bila v prihodnosti in kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Najbolj pomembna je vizija v organizacijah, ki so finančno nestabilne in tam, kjer so potrebne velike spremembe (Dimovski in drugi, 2014).

Papulova (2014) poudarja, da mora biti izjava o viziji motivacijska, navdihujoča, usmerjena v prihodnost, privlačna. Hkrati pa mora biti enostavna za razumevanje in za zapomnjenje, da jo prav vsi v organizaciji osvojijo.

### **2.3 SWOT analiza**

SWOT analiza je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Pri tem analiziramo vplive notranjega in zunanjega okolja na organizacijo. Notranji pozitivni dejavniki so prednosti, s katerimi lahko organizacija dosega zastavljene cilje. Slabosti izvirajo iz negativnih notranjih dejavnikov, ki poslabšujejo ali organizaciji celo onemogočajo, da bi dosegala zastavljene cilje (Dimovski in drugi, 2014).

Gürel in Tat (2017) poudarjata, da so v organizaciji priložnosti tisti primeren čas ali situacija, s katero se sooči organizacija, ko lahko lažje doseže svoje cilje. Priložnosti organizaciji prinašajo korist in ji pomagajo dosegati pozitivne rezultate. Intenzivno delo in tekmovanje organizacijam ponuja velike priložnosti. Kot priložnosti pa avtorja opredeljujeta tudi pogoje v zunanjem okolju, ki omogočajo izkoriščanje prednosti in premagovanje organizacijskih pomanjkljivosti ali pa le nevtralizirajo grožnje, ki prihajajo iz okolja.

### **2.4 Strategija**

Strateški management je v organizacijah ključnega pomena za uspeh. Pri tem je najpomembnejši razvoj strategije, ki določa kritično smer in pa usmerja sredstva znotraj organizacije. Pri ohranjanju trajne konkurenčne prednosti podjetju pomaga dobra strategija, učinkovito spremljanje, izvajanje in ocenjevanje uspešnosti. Postopek oblikovanja strategije je sestavljen iz 5 korakov (Tapera, 2014):

- Razvoj vizije, kje mora podjetje biti vodilni in kakšen bo njegov prihodnji izdelek na trgu.
- Postavitev jasnih ciljev, ki jih kasneje uporabljamo kot merila za merjenje napredka.
- Oblikovanje strategije, s pomočjo katere dosežemo zastavljene cilje iz prejšnjega koraka.
- Izvajanje izbrane strategije.
- Ocenjevanje uspešnosti in uvedba predlogov za izboljšanje pomanjkljivosti.

### 3 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

#### 3.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je okvir odnosov do delovnih mest, ljudi, sistemov in vsega skupaj, kar je pomembno za doseganje ciljev. Nanaša se na modele notranjih odnosov v organizaciji, moči, odgovornosti in prenosu odločitev. S pomočjo organizacijske strukture se v organizaciji olajša odločanje in lažje rešuje konflikte med enotami. Strukturo sestavljajo različni elementi. Na eni strani je to kombinacija odnosov med elementi, ki sestavljajo strukturo (skupine, timi, organizacijske enote). Po drugi strani pa so odnosi med temi elementi bolj mehka dimenzija strukture. Avtorji v članku opredeljujejo tudi razlike med vertikalno in horizontalno strukturo, ki so prikazane v tabeli 1. Organizacijsko strukturo sestavljajo 3 dimenzije (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016):

- Dimenzija hierarhije: prikazuje podobne vrste organizacijskih enot.
- Funkcionalna dimenzija: prikazuje različna dela, ki se izvajajo v organizaciji.
- Dimenzija vključenosti: prikazuje bližino ali oddaljenost vsake organizacijske enote od središča organizacije.

*Tabela 1: Razlike med vertikalno in horizontalno strukturo*

| <b>Vertikalna struktura</b>                                    | <b>Horizontalna struktura</b>                   |
|--|---|
| Je dominantna  | Je prevladujoča                                 |
| Specializirane naloge  | Skupne naloge, večja moč zaposlenih             |
| Stroga hierarhija  | Sproščeni hierarhični odnosi, malo pravil       |
| Vertikalna komunikacija  | Horizontalna komunikacija, osebno komuniciranje |
| Malo timov, delovnih skupin ali delovnih mest – koordinatorjev | Veliko timov in delovnih skupin                 |
| Centralizirano odločanje                                       | Decentralizirano odločanje                      |

*Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 75).*

#### 3.2 Dimenzije strukture organizacije

##### 3.2.1 Formalizacija

Formalizacija v organizaciji predstavlja mero, do katere so postopki dela napisani in uveljavljeni. Opredeljuje tudi, ali so ti postopki specificirani. Organizacije, v katerih velja

visoka formalizacija, imajo napisane standarde, po katerih se morajo ravnati. Nekatere organizacije imajo točno določene vedenjske vzorce, po katerih se morajo ravnati. Na primer v organizacijah, kjer so laboratoriji, se morajo zaposleni ravnati po pravilih delovanja v laboratoriju tiste organizacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002).

### 3.2.2 Centralizacija

Centralizacija in decentralizacija sta v organizaciji pomembni pri sprejemanju odločitev. Gre za način, kako se te odločitve sprejemajo. Na eni strani centralizacija pomeni, da imajo pooblastila za sprejemanje odločitev vodje oziroma je sprejemanje odločitev usmerjeno v središče organizacije. Nasprotno pa je pri decentralizaciji, kjer imajo posamezniki več samostojnosti in je oblast dodeljena tudi tistim, ki so oddaljeni od središča. Podjetja se vedno bolj usmerjajo proti decentralizirani strukturi, popolno ravnovesje pa verjetno ne bo nikoli doseženo (Cummings, 1995).

### 3.2.3 Kompleksnost

Kompleksnost se nanaša na oblikovanje oddelkov in je posledica delitve dela. Število različnih delovnih mest in grupiranje poklicev so posledica kompleksnosti. Razlike v organizaciji, ki je bolj kompleksna, se pojavljajo v večjem številu delovnih mest in razlikah med delovnimi mesti. Sinonim za kompleksnost je diferenciacija. Razlikujemo med dvema vrstama diferenciacij. Horizontalna diferenciacija na isti ravni razlikuje število različnih delovnih mest, medtem ko vertikalna opredeljuje število ravni v organizaciji (Dimovski, 2000).

### 3.2.4 Kontrolni razpon

Linija avtoritete, ki kaže, kdo komu poroča in povezuje zaposlene v organizaciji, je kontrolni razpon. Praksa v organizacijah je, da vsak zaposleni poroča enemu nadzorniku, izjeme so le organizacije, kjer imajo vertikalnega in horizontalnega nadrejenega hkrati. Če je število zaposlenih, ki poročajo nadzorniku, manjše od 7, v organizaciji prevladuje ozek kontrolni razpon. Če pa je zaposlenih okoli 30 do 40 ljudi, ki poročajo nadzorniku, govorimo o širokem kontrolnem razponu. V zadnjih letih prevladujejo predvsem organizacije s širokim kontrolnim razponom (Dimovski in drugi, 2014),

## 4 FUNKCIJA VODENJA

### 4.1 Opredelitev vodenja in načini vodenja

Vodenje je ena izmed 4 funkcij managementa in je ena izmed najbolj opaznih funkcij, ki se jo najtežje naučimo. V ožjem smislu vodenje predstavlja sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih. S tem pa usmerja njihovo vedenje v delovanje, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. V širšem smislu pa pod funkcijo vodenja štejemo tudi komuniciranje, kadrovanje in motiviranje (Čater, 2011).

Pri vodenju ne smemo pozabiti na poznavanje vzrokov za vedenje sodelavcev. Pri tem ima izjemno velik vpliv vodja, ki mora ves čas analizirati kaj vse vpliva na vedenje in obnašanje njegovih podrejenih. Vplivi so lahko različni in izhajajo iz okolja (situacije) ali pa iz vsakega posameznika. Med vplive posameznika štejemo tako osebnostne značilnosti človeka, kot tudi podzavestne in zavestne vzroke (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000).

Poznamo različne načine vodenja (Dimovski & Penger, 2008):

- Vodenje z izjemami: vodja se ukvarja samo z izjemami in pomembnimi nalogami.
- Vodenje s pravili odločanja: vodja določa pravila za zaposlene, po katerih se lahko zaposleni sami odločajo kaj bodo storili.
- Vodenje z motiviranjem: med vodjo in zaposlenim se ustvari partnerstvo, zaposleni pa dosegajo boljše rezultate, če se lahko razvijajo in izobražujejo.
- Vodenje s soudeležbo: zaposleni si sami postavijo cilje in sodelujejo pri odločitvah.
- Vodenje z delegiranjem: zaposleni se morajo držati spiska obveznosti, ki jim ga dodeli vodja.
- Vodenje s cilji: v organizaciji se postavijo cilji, nato pa vodja zaposlene usmerja k doseganju le-teh.

Kjellström, Stålné in Törnblom (2020) izpostavljajo, da je vodenje kompleksna zadeva, ki jo vsak razume na drugačen način. Skozi raziskovanje so odkrili 6 kakovostnih načinov, s katerimi lahko razumemo vodenje. Po njihovem mnenju je bistvo vodenja postajati boljša oseba, pri tem pa je potrebno upoštevati tako osebne cilje in tudi organizacijske cilje, ki jih je potrebno združiti z vizijo in razvojem vodstva.

## 4.2 Avtentično vodenje

Avtentičnost se nanaša na delovanje človeka, da deluje v skladu z resničnim jazom. Pri tem pa avtentični vodja izraža sebe na načine, ki izhajajo iz notranjih misli in občutkov vodje. To pomeni, da izražajo lastno identiteto vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Značilnosti avtentičnih vodij lahko opišemo s povezanostjo osebnih značilnosti avtentičnih vodij. So osebe, ki vedo, kdo so in kaj želijo. Te osebne značilnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009):

- ne motivirajo statusa in časti, ampak osebna prepričanja,
- njihova dejanja temeljijo na osebnih prepričanjih in vrednotah,
- se ne pretvarjajo in so takšni, kot so,
- se prilagajajo pričakovanjem drugih.

Avtentični vodje imajo visoko povezanost s svojo notranjostjo. To pomeni, da poznajo samega sebe in delajo na odpravljanju svojih slabih lastnosti. Z ljudmi komunicirajo iskreno in odkrito, preden pa začnejo voditi druge, jih dobro spoznajo (predvsem njihove sanje in strahove). Zaposleni vodjam verjamejo, saj se sodelavcem približajo in se jim prilagodijo. Osredotočajo se na druge in ne nase. Zaposlene ves čas motivirajo in jih spodbujajo k boljšim rezultatom ter jim ponudijo podporo in upanje, ko ga potrebujejo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

## 4.3 Motivacija v organizaciji

Ganta (2014) opisuje motivacijo v organizaciji kot zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na produktivnost zaposlenih. Motivirani delavci so bolj produktivni, vztrajni in ustvarjalni. Kažejo veliko zanimanje za delo. Vendar pa niso vsi delavci taki. Nekateri za delo še vedno porabijo zelo malo časa, ga opravijo nekakovostno in se izogibajo nekaterim nalogam. Da bi bilo takih primerov čim manj, je avtorica poudarila, da je motivacija v organizaciji zelo pomembna.

Značilnosti dela, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom in povečujejo motivacijo pri zaposlenih, so povezane s cilji, ki jih s tem delom dosežemo. Delo mora biti povezano z izzivi, pri čemer se morajo zaposleni počutiti tako, da njihovo delo prispeva k organizacijskim ciljem. Pomemben dejavnik motivacije je tudi, da imajo zaposleni možnost razvoja in vplivanja na odločitve, ki so povezane z njihovim delom. Plačilo za delo mora biti pošteno, dokazano pa je tudi, da je denarna nagrada dobra spodbuda in motivacija za delo. Zaposlenim pa na delovnem mestu veliko pomeni tudi možnost osebnega razvoja in kariere (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000).

## **5 FUNKCIJA KONTROLIRANJA**

### **5.1 Pomen kontrole in kontrolni fokus**

Kontrola v organizaciji predstavlja proces, v katerem reguliramo aktivnosti, da so v skladu z našimi plani, cilji in standardi. Kontrola ni le proces kontroliranja nečesa, ampak mnogo širši pojem, ki vključuje povečanje zadovoljstva strank in vzdrževanje dobrih odnosov z njimi. Pod kontrolo štejemo tudi kontrolo kakovosti, produktivnost in pa sisteme alociranja finančnih in človeških virov. Kontrolni fokus pomeni, kako se usmerja kontrola. Poznamo usmerjanje kontrole na dogodke pred, med in po procesu. Pri tem se osredotočamo na vnaprejšnjo, sprotno in povratno kontrolo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Pri vnaprejšnji kontroli je naš cilj prepoznati in preprečiti morebitna odstopanja, še preden se zgodijo. Vnaprejšnjo kontrolo imenujemo tudi preliminarne ali preventivna kontrola in se dogaja na vhodu v določen proces. Usmerjena je na človeške, materialne in finančne vire. Na primer kontroliramo vhodne surovine ali zaposluje samo univerzitetne diplomante. Namen vnaprejšnje kontrole je zagotavljanje kakovosti na vhodu v proces. S tem preprečimo probleme pri izvajanju nalog (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Sprotno kontrolo v organizaciji opravljamo kar med samim procesom. Nadziramo tekoče aktivnosti in poskušamo zagotavljati usklajenost s standardi organizacije. Sprotno kontrolo in usklajenost lahko zagotavljamo z upoštevanjem pravil in tako, da nadziramo obnašanje zaposlenih in nadziramo trenutne delovne aktivnosti (Dimovski & Penger, 2008).

Postakcijska ali povratna kontrola se dogaja na izhodu iz procesa. Gre za kontrolo outputov, kjer preverjamo kakovost in kvaliteto končnih proizvodov ali storitev (Dimovski & Penger, 2008).

### **5.2 Model povratne kontrole**

Prav vsi modeli kontrole v organizacijah vsebujejo povratno kontrolo, da lahko na ta način ugotovijo ali ustrezajo postavljenim standardom. Pri sestavljanju modela kontrole v organizaciji managerji vključijo štiri korake (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Prvi korak pri postavljanju modela kontrole je vzpostavitev standardov v organizaciji. Managerji v organizaciji v tem koraku opredelijo operativne standarde uspešnosti, ki so osnova za primerjavo. Pri tem morajo paziti, kaj bodo merili, saj se morajo postavljeni standardi skladati z dejavnostmi, ki prispevajo k uresničevanju ciljev v organizaciji (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

V naslednjem koraku merimo dosežene rezultate. Najbolj pogosto je kvantitativno merjenje rezultatov, kjer v organizaciji delajo dnevna, tedenska in mesečna poročila. Nato pa v tretjem koraku po izmerjenih rezultatih primerjajo rezultate s standardi. Na podlagi prebranih poročil managerji podajo oceno, ali se postavljeni in doseženi standardi skladajo. V zadnjem koraku pa v organizaciji izvajajo korekcije. V tem koraku odstopanja od postavljenih rezultatov prinesejo potrebo po spremembi. Osredotočijo se na odstopanja in jih želijo popraviti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

### **5.3 Benchmarking**

Freytag in Hollensen (2001) v svojem članku opisujeta proces benchmarkinga in poudarjata, da je benchmarking oziroma primerjalna analiza več kot dajanje ocen. Pri benchmarkingu gre za način primerjanja strategij in rezultatov podjetja z drugimi podjetji, ki so najboljši v neki panogi. Cilj organizacije pri izvajanju benchmarkinga je določiti najboljše prakse, ki jih lahko organizacija prične izvajati, da bi izboljšala uspešnost.

Neprestano izboljševanje poslovnih procesov je osnovni namen benchmarkinga. Za cilje si vzamemo rezultate najboljših v panogi, nato pa svoje cilje primerjamo z njimi in ob morebitnih odstopanjih postavimo novo strategijo, s katero poizkušamo doseči najboljše rezultate. Pomembno dejstvo, povezano z benchmarkingom, ki se ga morajo zavedati vodilni managerji, je to, da benchmarking kot samostojni proces ne daje rezultatov in niti ne rešuje problemov v organizaciji. Je le proces, ki omogoča neprestano učenje in uvajanje praks najboljših podjetij (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

## **6 PREDSTAVITEV PODJETJA TELE M d.o.o.**

Podjetje TELE M, trgovina, svetovanje, storitve d.o.o. je bilo ustanovljeno 23. 11. 2015 in sodi med majhna podjetja. Ukvarjajo se s trgovino in po SKD dejavnosti spadajo med G46.180 – Specializirano posredništvo pri prodaji določenih izdelkov. Podjetje je zavezanec za DDV in ima enega ustanovitelja. Po zadnjih objavljenih podatkih naj bi podjetje imelo eno zaposleno osebo (Bizi.si, 2020).

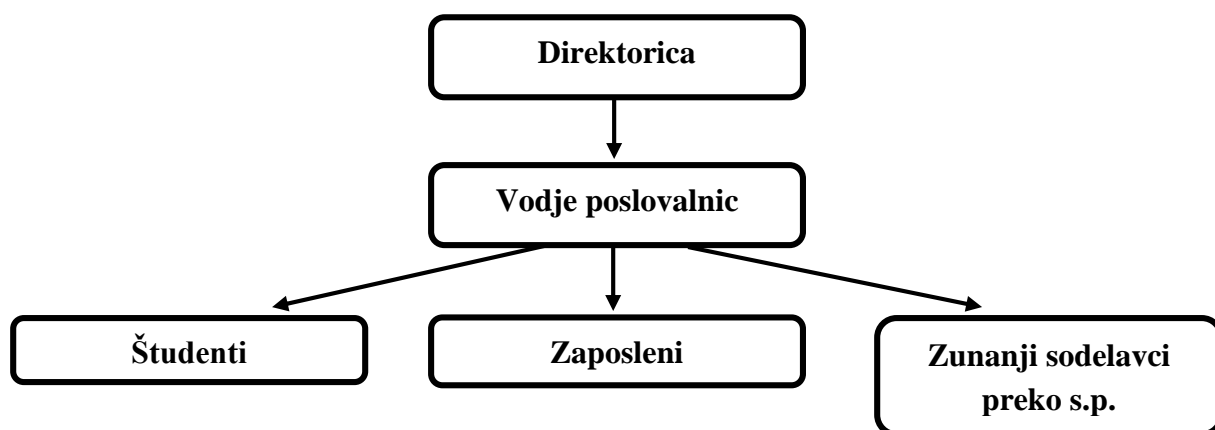
Podjetje TELE M d.o.o. ponuja storitve, ki jih ponuja podjetje Telemach, širokopasovne komunikacije, d.o.o. Trenutno so ponudniki interneta, ter mobilnih in fiksnih storitev. S svojo ponudbo se na podlagi raziskave podjetja Umlaut uvrščajo med najboljše ponudnike po izkušnjah uporabnikov. V svoji ponudbi imajo napredne storitve na področju televizije, saj ponujajo storitve v HD in 4K ločljivosti. Njihove storitve so na tekmovanju dosegle tudi certifikat z imenom »Najboljši na testu«. Ponudbo imajo prilagojeno vsem starostnim



skupinam, nedavno pa so predstavili tudi sprejemnik EON, ki uporabnikom predlaga različne vsebine, na podlagi njihovih preteklih ogledov (Telemach.si, 2020).

Podjetje TELE M d.o.o. ima eno direktorico, tri zaposlene osebe, šest študentov in eno osebo, ki je zaposlena preko pogodbe samostojnega podjetnika. Po Sloveniji ima tri poslovalnice, ki so sodobno opremljene. V vsaki izmed poslovalnic imajo razstavljenе telefonske naprave, ki si jih lahko stranke pred nakupom ogledajo. Vse poslovalnice ob nakupu ponujajo tudi dodatno opremo, kot so polnilci, ovitki za telefone, razni kabli in slušalke. Vsaka poslovalnica ima pult, za katerim sedi prodajalec in sprejemno mesto, kamor se lahko stranke usedejo, ko sklepajo pogodbe. Poslovalnice so svetle in strankam prijazne. V vsaki poslovalnici lahko dobite tudi reklamne letake z njihovo ponudbo. Trenutno ima podjetje tri zaposlene osebe, ki so z obrazcem M1 prijavljene na ZZZS, zadnji veljavni podatek zaenkrat na internetu še ni posodobljen. V sliki 2 je prikazan organigram podjetja TELE M d.o.o.

*Slika 2: Organigram podjetja TELE M d.o.o.*



*Vir: Lastno delo.*

Proces managementa se v podjetju izvaja skozi štiri funkcije. V prvi vrsti je funkcija planiranja, kjer v podjetju določijo cilje in pa poti, kako bi te cilje radi dosegli. Ko vse splanirajo, se lotijo funkcije organiziranja, kjer se med zaposlenimi razporedijo odgovornosti, ki jih morajo zaposleni izpolniti. Nato v funkciji vodenja dajejo poudarek predvsem na motivacijo zaposlenih, da bodo čim boljše izvajali zastavljene naloge na poti do cilja. Nato pa v funkciji kontroliranja dajo poudarek na model povratne kontrole, kjer želijo izvedeti svoje pomanjkljivosti in pripraviti načrt za izboljšanje. V tem koraku izvajajo tudi benchmarking, v katerem se primerjajo s konkurenco in pripravljajo strategijo, kako se uvrstiti v sam vrh.

V podjetju imajo vrhnji, srednji in nižji management. Med višji management spada direktorica podjetja. V srednji management spadajo vodje poslovalnic. Vsaka poslovalnica ima svojo vodjo, ki je odgovorna za različne naloge. Vodjo poslovalnic uvršamo tudi pod nižji

management v podjetju, saj ima le ta odgovornosti, ki jih lahko pripišem nižjemu managementu. Vsak v piramidi, ki predstavlja ravni managementa, ima svoje naloge in odgovornosti.

## **7 UGOTOVITVE RAZISKAVE**

Raziskovanja sem se lotil s kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer z intervjujem. To raziskovalno metodo sem si izbral, ker sem lahko dobil obsežne in poglobljene odgovore, hkrati pa so me zanimale tudi izkušnje in mnenja zaposlenih.

Sestavil sem 3 različne intervjuje za sedem oseb, in sicer za direktorico podjetja, vodje poslovalnic in študente. Vprašanja sem sestavil skladno s teoretičnim delom, saj sem na ta način lahko od različnih oseb dobil različne odgovore, ki se zadevajo njihove pozicije v podjetju. Direktorico in vodje sem spraševal predvsem o funkciji planiranja, vodenja in kontroliranja, študente pa o funkciji organiziranja in kontroliranja.

V intervjuju sem raziskoval strukturo managementa, postavljanje ciljev, poslanstvo in vizijo, prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti v podjetju. Raziskoval sem tudi načine vodenja, benchmarking in načine motiviranja v podjetju.

### **7.1 Poslanstvo, vizija in cilji v podjetju TELE M d.o.o.**

Podjetje ima jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje, ki jih želijo doseči. Poslanstvo podjetja jasno opisujejo zaposleni in so pri tem enotni, da je njihovo poslanstvo zadovoljna stranka. Direktorica pri tem dodaja: »Delujemo na podlagi motiviranja zaposlenih, saj verjamemo, da zadovoljen kader to zadovoljstvo prenaša naprej na stranke in to je ogledalo našega podjetja.« Vizijo podjetja pa opisujejo kot postati vedno boljši ponudnik fiksnih in mobilnih storitev in v prihodnosti ostati konkurenčno podjetje. To pa dosegajo z vrednotami, kot so hitrost, učinkovitost, poštenost in prijaznost.

Cilje v organizaciji postavljajo vsi zaposleni skupaj z vodjami, saj menijo, da je na poti do njihove uresničitve treba držati skupaj in delati po načelu »vsi za enega in eden za vse«. Funkcijo planiranja izvajajo na dva načina, in sicer, ko si zastavijo cilje, ki jih želijo doseči, se nato lotijo plana, kako bodo te cilje dosegli. Na začetku vsakega meseca v podjetju analizirajo pretekli mesec in si odgovarjajo na različna vprašanja (Kaj bi lahko izboljšali? Kje vidimo razloge za neuspeh? V čem smo slabši od konkurence? ...), s katerimi si pomagajo postavljati plane za naprej.

Tako si zastavljajo planske cilje, ki so dosegljivi, a hkrati zaposlenim predstavljajo izzive, da se lahko za njih bolj potrudijo in na poti, da jih dosežejo, predstavljajo motivacijo. Planske

cilje v organizaciji lahko glede na organizacijsko raven opredelimo kot cilje poslovne enote in cilje organizacije, saj se vsaka poslovna enota trudi, da bi dosegla čim boljše rezultate. Vse poslovne enote skupaj pa tvorijo celotno podjetje, ki si prizadeva biti vedno korak pred konkurenco. Glede na čas bi v podjetju planske cilje lahko opredelili kot trajne, saj si želijo trajno prednost pred konkurenco. Vsebinsko so povezani s prodajo, saj gre za prodajo storitev in dodatne opreme za mobilne naprave. Cilji so glede na pomen strateški, saj izhajajo iz njihove strategije, ki ji sledijo, da dosežejo cilje.

## 7.2 SWOT analiza podjetja TELE M d.o.o.

Tabela 2: SWOT analiza podjetja TELE M d.o.o.

| <b>PREDNOSTI</b>   | <b>SLABOSTI</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra lokacija</li> <li>- široka ponudba dodatne opreme</li> <li>- prijazni delavci</li> <li>- dodatne nagrade pri sklenitvi pogodb</li> <li>- nagradne igre</li> <li>- lepo urejene poslovalnice</li> <li>- dobra motivacija zaposlenih</li> <li>- hitra obravnava strank</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zlorabe s strani zaposlenih (sklepanje fiktivnih pogodb)</li> <li>- nezmožnost prilagajanja ponudbe individualnim strankam</li> <li>- malo oglaševanja</li> <li>- majhna pokritost z lastnimi baznimi postajami</li> </ul> |
| <b>PRILOŽNOSTI</b>   | <b>NEVARNOSTI</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- več baznih postaj</li> <li>- nadgradnja omrežij</li> <li>- širitev na tuje trge (npr. sosednje države)</li> <li>- možnost prilagajanja ponudbe individualnim strankam</li> <li>- razširitev ponudbe (npr. paketi po starostnih kategorijah in družinski paketi)</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaostajanje za konkurenco (npr. slabša ponudba storitvenih paketov)</li> <li>- odhod strank h konkurenci</li> <li>- kraja</li> </ul>   |

*Vir: Lastno delo.*

Na podlagi intervjuja sem od zaposlenih pridobil njihovo mnenje o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, ki jih vidijo na trgu. Podjetje TELE M d.o.o. je hitro rastoče podjetje, ki ima tri poslovalnice na različnih koncih Slovenije. Vse poslovalnice se nahajajo v trgovskih središčih in so lahko dostopne vsem vrstam kupcev. Poslovalnice v podjetju so svetle (vizualno prijazne – izložbe in vitrine, oglaševalni panoji). Direktorica podjetja izpostavlja, da je njihova prednost, s katero pridobijo zaupanje strank, prijaznost zaposlenih kot tudi njihovo znanje, sposobnosti, usposobljenost in strokovnost glede njihove ponudbe. Pri sklenitvi pogodb v podjetju ponujajo tudi dodatne nagrade (ob sklenitvi pogodb z višjo

vednostjo so nagrade večje). Da privabijo čim več strank v podjetju, redno izvajajo nagradne igre, kjer nagrajenci prejmejo različne artikle iz njihove ponudbe.

Kot slabost v podjetju izpostavljajo, da se lahko zgodijo zlorabe s strani zaposlenih, kot tudi strank. Operacijski sistem ne prepozna, kdaj gre za prevaro oziroma sklenitev neveljavne pogodbe. Zloraba oziroma kraja pa se lahko zgodi tudi s strani strank, saj si lahko nezakonito prilastijo dodatno opremo ob morebitni zaposlenosti zaposlenega z drugo stranko. Slabost, ki jo zaposleni opažajo v panogi, ki se ukvarja z mobilnimi in fiksnimi storitvami (televizija, internet, telefonija), je tudi nezmožnost prilagajanja ponudbe individualnim strankam. Podjetje ima namreč pripravljene pakete, ki jih stranke lahko zakupijo. Pogostokrat pa se zgodi, da stranki noben paket popolnoma ne ustreza. Velika slabost, ki pa se z rastjo podjetja izboljšuje, pa je majhna pokritost z lastnimi baznimi postajami za omrežje.

Na trgu pa podjetje zaznava veliko priložnosti kot tudi nevarnosti. V prihodnosti bo podjetje moralo vključno s krovnim podjetjem razmisliti o postavitvi novih baznih postaj, da bodo lahko sledili konkurenci. Dobra priložnost je širitev na tuje trge in tam ponujati mobilne in fiksne storitve. Potrebno bo razmisliti tudi o razširitvi ponudbe in o tem, kako bi jo lahko prilagodili individualnim strankam. Z priložnostmi pa so povezane tudi nevarnosti. Njihova največja nevarnost je, da stranke dobijo boljšo ponudbo pri konkurenci in odidejo. Zato morajo neprestano spremljati konkurenco in njihove namene, da se lahko hitro prilagodijo trgu in ne zaostajajo.

### **7.3 Organizacijska struktura in dimenzije strukture organizacije v podjetju**

Med raziskavo o organizacijski strukturi sem ugotovil, da ima podjetje značilnosti obeh oblik organizacijske strukture, zato bi težka opredelil organizacijsko strukturo, bi pa lahko rekel, da se bolj nagiba k vertikalni strukturi. Delavci pri svojem delu opravljajo naloge, ki so specializirane, saj morajo biti za opravljanje le teh primerno usposobljeni. Na izobraževanjih o fiksnih in mobilnih storitvah se izobražujejo o opremi, ki jo prodajajo in o paketih, ki jih ponujajo. Pomembno je tudi, da dobro poznajo informacijski sistem, ki ga uporabljajo pri delu in pri kreiranju pogodb ter zaračunavanju opreme in storitev. Zaposleni opravljajo predvsem individualno delo, saj kot prodajalci delajo v poslovalnicah in se dogovarjajo s strankami. Pri delu med seboj ne komunicirajo in ne opravljajo timskega dela, si pa pri opravljanju kompleksnih nalog pomagajo. Med zaposlenimi veljajo sproščeni odnosi, a kljub temu velja stroga hierarhija. Podrejeni morajo upoštevati nadrejene vodje poslovalnic, ki so zadolženi, da delo poteka nemoteno.

Komunikacija poteka v obe smeri, in sicer od zgoraj navzdol in obratno. Komunikacija poteka vsakodnevno. Zaposleni obveščajo o novostih, dogajanju in rezultatih svoje nadrejene. Nadrejeni pa o tem obveščajo direktorico podjetja, ki nato skupaj z zaposlenimi izdelava plan za

naprej in jim po isti hierarhiji pošilja povratne informacije in napotke za delo. Odločitve pa se sprejemajo tako individualno kot tudi skupinsko. Direktorica in vodje poslovalnic sprejemajo pomembnejše odločitve, ki zadevajo delovanja celotne organizacije, kot na primer, koga bodo zaposlili, kakšna bo njihova strategija za naprej, katero dodatno opremo bodo vključili v prodajo, kako bo potekalo oglaševanje in podobno. Zaposleni na rednih sestankih podajajo predloge, o katerih nato skupaj premislijo in sklenejo končno odločitev. V tem primeru bi lahko rekli, da gre bolj za vertikalno komunikacijo in tako centralizirano kot tudi decentralizirano odločanje.

Vsaka vodja poslovalnice ima pod seboj 3-5 ljudi, tako da v vseh treh poslovalnicah prevladuje ozek kontrolni razpon. Ravno tako je malo izrazita tudi kompleksnost, saj so si delovna mesta zelo podobna in ni veliko različnih. Primarno vsa delovna mesta zahtevajo kontakt s strankami in prodajo dodatne opreme in sklepanje pogodb. Delo se razlikuje le v odgovornostih in zadolžitvah, ki so najbolj izrazite med vodji in študenti. Vodje imajo več zadolžitev in so med drugim odgovorni tudi za naročanje opreme in redni kontakt z direktorico podjetja.

#### **7.4 Načini vodenja v podjetju TELE M d.o.o.**

Način vodenja sem raziskoval z dveh smeri. Na začetku sem raziskal, kako vodje vidijo zaposlene in kakšen je njihov način vodenja. Nato pa sem na podlagi zbranih odgovorov iskal tudi videnje zaposlenih in primerjal zbrane podatke.

Kot sem že omenil, ima podjetje tri poslovalnice, ki jih vodi direktorica podjetja. V vsaki poslovalnici ji sledi ena vodja in študentje. Direktorica podjetja ima jasno načrtano vizijo in cilje, pri tem pa izhaja iz sebe, svojih prepričanj in izkušenj. Sama sebe opisuje kot avtentično vodjo in izpostavlja: »Kot vodja moram poslušati v prvi vrsti sebe in svoje vrednote, za katerimi stremim. Nato pa sem kot vodja na vrsti, da prisluhnem tudi svojim zaposlenim, saj menim, da lahko s skupnimi močmi in poslušanjem ustvarjamo boljše rezultate kot bi jih vsak posameznik.« Kot vodja meni, da bo lahko svojim zaposlenim vzor, če bo delala na sebi in se izpopolnjevala, zato pogostokrat hodi na izobraževanja o vodenju. Najpomembnejša se ji zdi motivacija in ustvarjanje pristnih ter prijateljskih odnosov s svojimi podrejenimi, za katere pravi: »Smo zelo dobri prijatelji in zaupniki, ki si stojimo ob strani tako v dobrih in slabih trenutkih. Ves čas se spogledujem z novimi idejami in delom zaposlenih, ter poizkušam prepoznavati trenutke, v katerih zaposleni potrebujejo spodbudo, da zrastejo tako na osebnem, kot tudi poslovnem področju.«

Tudi vodje poslovalnic imajo podobno vizijo kot direktorica in se ne borijo le za uspeh poslovalnice, ki jo vodijo, ampak za uspeh celotnega podjetja. S sodelavci imajo pristne odnose in na njih ne gledajo kot na podrejene, ampak delajo za isti cilj, in sicer obdržati stalne

in privabiti čim več novih strank. Zavedajo se, da kljub temu, da je delo odgovorno, pohvale in uspeh prinašajo tisto osebno zadovoljstvo, ki jih vodi naprej v boj proti novim izzivom.

Zelo podobno, kot se opisujejo vodje, pa jih opisujejo tudi študentje, ki pravijo, da se na delovno mesto ravno zaradi dobrih in poštenih odnosov radi vračajo. Pri vodjah najbolj cenijo poštenost in to, da med njimi ne delajo razlik. Vedno so jim pripravljene pomagati. Izpostavili so tudi veliko prednost, ki jo imajo in sicer, da si lahko urnik in raspored dela pišejo sami. S tem jim vodje pokažejo, kako veliko zaupanje je med zaposlenimi in nadrejenimi. V podjetju TELE M d.o.o. bi na podlagi zbranih podatkov lahko opredelili več različnih načinov vodenja. V prvi vrsti gre za vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem in vodenje s cilji.

## **7.5 Proces motiviranja**

Motivacija je v podjetju TELE M d.o.o. ključnega pomena. Pri delu jo vsakodnevno izvajajo preko različnih oblik motiviranja. V glavnem razlikujejo med denarnimi in nedenarnimi nagradami.

Denarno motiviranje v podjetju poteka preko točkovnega sistema, ki ga imajo vzpostavljenega pri delu. Direktorica podjetja pravi: »Imamo win-win sistem, ki se obnese kot najboljša motivacija. Na ta način zaposlenim damo občutek, da so del podjetja, saj se dobiček deli na zaslužen odstotek. Vsako delo je posebej ovrednoteno in na koncu meseca imajo nekateri, ki se zelo trudijo, res odlične rezultate. « Vsi delavci delajo s strankami in z njimi sklepajo pogodbe in jim prodajajo dodatno opremo. Vsaka pogodba, ki jo sklenejo, je označena z različnim številom točk. Pogodbe z večjo vrednostjo oziroma daljšim časom vezave so ovrednotene z večjim številom točk. Prav tako so več ovrednotene tiste pogodbe, ki se sklepajo za dražje pakete. Enako pa velja za dodatno opremo, kjer dražja dodatna oprema (ovitki za telefone, polnilci) prinašajo več točk. Ko zaposleni ali študent zbere 10 točk, dobi dodatnih 5 EUR. Zaposlene s takim načinom motivirajo, da se potrudijo in privabijo čim več strank, ter jim s tem poizkušajo prodati in ponuditi čim več. Na koncu meseca pa dodatno nagradijo tistega, ki zbere največ točk z dodatno denarno nagrado, ki se izplača na podlagi doseženih točk. Zaposleni menijo, da jim ta način ustreza, saj jih tekmovalnost še dodatno spodbuja za privabljanje novih strank.

Poleg denarne motivacije pa je zaposlenim pomembna tudi nedenarna oblika motivacije, na katero dajejo še večji poudarek. V prvi vrsti jim največjo motivacijo predstavljajo dobri odnosi, za katere redno skrbijo, da jih vzdržujejo. Redno organizirajo druženja, na katerih se spoznavajo in gradijo odnose, saj po mnenju direktorice dobri odnosi lahko ustvarijo tudi dobre poslovne ideje. Vodje za motivacijo svojih podrejenih skrbijo vsakodnevno. Vodja poslovalnice pri tem dodaja: »Svoje podrejene poizkušam vsakodnevno motivirati tako, da jim

ustvarjam dobre delovne pogoje, kot so samostojnost in možnost prilagajanja urnika dela glede na obveznosti.« Da se zaposleni počutijo bolj vključeni v delo, jim dajejo možnost, da pomagajo pri sprejemanju odločitev in jih na ta način dodatno motivirajo za delo v timu.

Delavci se na delo radi vračajo, saj so vsakodnevno deležni pohval in spodbud. Dobrodošle pa so tudi kritike, ki jim pomagajo, da osebno rastejo, saj s tem spoznajo svoje slabosti, s katerimi se lahko uspešno soočijo. Redno so jim nudena strokovna izobraževanja. Nekatera so obvezna, druga pa predstavljajo motivacijo za izboljšanje samega sebe tako na osebnem, kot tudi poslovnem področju. Ena izmed delavk je izpostavila tudi, da ji je v podjetju TELE M d.o.o. zelo všeč tudi to, da se med zaposlenimi ne dela razlik in da so vodje zelo pravični. »Redko lahko vidimo tako pošteno delovno okolje, saj se res ceni vsak napredek in želja, ki jo pokažeš. Med zaposlenimi ni razlik, saj si vodje želijo, da bi vsi bili enako dobri oziroma vedno boljši, zato nas vsakodnevno motivirajo in med nami ne delajo razlik.«

## **7.6 Proces kontroliranja in benchmarking**

Kontrola je v panogi, kjer se dela s strankami zelo, pomembna, saj če je ne izvajamo, lahko hitro pride do zlorab ali nepotrebnih napak. Napake se lahko pojavijo že na samem začetku, zato največji poudarek dajejo na kontrolo na začetku. Kontrolo izvajajo na različnih področjih, in sicer kadrovske področje, področje sklepanja pogodb (veljavnost pogodb) in pa skladnost blagajne in količina dodatne opreme.

Na kadrovske področju se kontrola izvaja že ob samem zaposlovanju. Osredotočajo se na to, da zaposlujejo kader s primerno izobrazbo in delovnimi izkušnjami. S tem zmanjšajo možnosti, da bi delavci prekmalu odšli in da nimajo dovolj predhodnega znanja. Kljub predhodnemu znanju vse delavce napotijo na izobraževanja o fiksnih in mobilnih storitvah in izobraževanja o informacijskem sistemu, ki ga uporabljajo v podjetju.

Pri sklepanju pogodb dajejo največ poudarka kontroli. Ta je v njihovi panogi najpomembnejša, saj lahko neveljavne pogodbe kvarijo ugled. Vsak dan po koncu dneva pregledajo sklenjene pogodbe, ali je res bilo vse v redu. Neveljavne pogodbe izločijo, ali pa jih popravijo. Če ne bi redno spremljali opravljenega dela, bi lahko take pogodbe pripeljale do odhoda strank h konkurenci.

Vsakodnevno pa preverjajo tudi skladnost blagajne z izdanimi računi. Po izmeni se prešteje blagajna, v kateri se pusti določen znesek - menjalnina. S tem zagotavljajo skladnost in tudi zmanjšujejo nepotrebno ugotavljanje krivca, če se pojavijo neskladnosti. Denar se prešteje ob prihodu novega delavca oziroma ob predaji izmene. Enkrat tedensko se opravlja tudi inventura, da se takoj na začetku opazi skladnost z zalogo, ki je zavedena v sistemu. Na ta

način ne zagotavljajo le kontrole, ampak tudi ugotavljajo potrebe po dodatnih zalogah za artikle.

S konkurenco se primerjajo ves čas. Konkurenco spremljajo do te mere, da jo poznajo. To pomeni, da spremljajo njeno ponudbo in novosti. Na podlagi strategije in ciljev, ki jih imajo zastavljene, primerjajo svoje rezultate s konkurenco. Redno preverjajo, koliko novih strank so pridobili in koliko obstoječih strank jih je zapustilo in iščejo vzroke za to. Redno oglaševanje in promocija je njihova strategija, ki ji sledijo.

## **8 PRIPOROČILA ZA PRAKSO**

Proces managementa skozi 4 funkcije igra pomembno vlogo pri doseganju ciljev v podjetju. Slediti je treba zaporedju vseh funkcij in jih izvajati po korakih, brez prehitevanja. Sprva si je potrebno zastaviti jasne cilje, ki jih želimo doseči ter jih nato skozi celoten proces managementa uresničevati. Tega se v podjetju TELE M d.o.o. resno držijo, saj od svojih planov ne odstopajo in redno analizirajo napredek. Sledijo planskim ciljem, ki so trajni in vsebinsko povezani s prodajo storitev. Vse ravni managementa v podjetju so osredotočene na neprestano spremljanje sprememb v okolju, prav tako tudi v podjetju. Najpomembnejšo vlogo ima vrhni management, v katerem je direktorica podjetja, ki ima nadzor nad celotnim podjetjem. Za njo stojijo vodje poslovalnic, s katerimi sprejemajo pomembne odločitve.

V podjetju si koraki v procesu sledijo po vrstnem zaporedju. Na začetku so v podjetju opredelili poslanstvo in vizijo, ki sta osnova za vse njihove cilje. Cilji so s poslanstvom in vizijo tesno povezani. Vse je usmerjeno v zadovoljstvo. Na eni strani se usmerjajo v zadovoljstvo zaposlenih, na drugi strani pa v zadovoljstvo stranke. Po mnenju direktorice lahko zadovoljen zaposleni naredi zadovoljno stranko.

Organizacijska struktura v podjetju TELE M d.o.o. ni izrazito horizontalna, niti vertikalna. Lahko bi rekli, da ima značilnosti obeh struktur in je hibridna, kot je značilno za organizacijske strukture v poslovni praksi, se pa vseeno bolj nagiba k vertikalni strukturi. Komunikacija poteka v obe smeri in prenos informacij poteka nemoteno. Delo zaposlenih je individualno in vsebuje naloge, ki so specializirane. Veljajo sproščeni odnosi, ki so pogojeni s spoštovanjem tako med zaposlenimi na nižjih ravneh kot tudi v odnosu do višjih ravni.

Velik poudarek je na motiviranju zaposlenih. To poteka v dveh oblikah (denarno in nedenarno nagrajevanje). Največ se osredotočajo na nedenarno nagrajevanje, ki zaposlenim pomaga rasti tudi na osebnem področju. Da je ta oblika pravilna, kažejo zadovoljni zaposleni. Zaposleni se primerjajo med seboj in rahla tekmovalnost jim pomaga, da dosegajo še boljše rezultate. V podjetju pa se ne primerjajo le zaposleni med seboj, temveč se celotno podjetje primerja tudi s konkurenco. V tej panogi je konkurenca zelo velika, zato ji morajo ves čas slediti.



Skozi raziskovanje funkcij managementa v podjetju TELE M d.o.o. sem ugotovil, kako težko je preživeti na trgu konkurenčnih podjetij. Vsak s svojo strategijo želi pokazati svojo moč. V podjetju TELE M d.o.o. jim bo s takšno strategijo uspelo uresničevati vse zastavljene cilje, ki jih imajo. Podjetju bi predlagal, da se poizkuša promovirati na vseh korakih in, da poleg motiviranja zaposlenih pričnejo z bolj aktivnim oglaševanjem, saj menim, da jih lahko ta investicija pripelje do večje prepoznavnosti in do boljših rezultatov.

## **SKLEP**

Študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani mi je dal veliko novih izkušenj, znanja in poznanstev. Svoje novo znanje sem vključil v svojo strokovno zaključno nalogo, ki je potrditev moje uspešne poti, ki je hkrati konec in tudi začetek. Začetek nečesa novega in začetek moje poslovne poti, ki jo bom s svojo zaključno nalogo začel uresničevati. Tako kot sem jaz na začetku svoje poti, pa so v podjetju TELE M d.o.o. že na poti. Njihova pot je še dolga, a začetek in začetne ovire so že premagali.

Podjetje TELE M d.o.o. mi je dalo skozi raziskovanje njihovega procesa managementa štirih funkcij veliko novega znanja. Naučil sem se veliko novih načinov poslovanja. Izpostavil bi poudarek na motiviranju in osredotočanju na stranko, ki sta v tej panogi zelo pomembna. Malenkosti, ki jih v podjetju postavljajo na prvo mesto, so res prave, to lahko opazimo tudi iz njihovega uspešnega dela.

Neprestano kontroliranje, ki ga izvajajo, jim omogoča odkrivanje skritih ali znanih napak. Te napake pa jim narekujejo spremembe, ki vodijo do pravega uspeha. Z vsemi kritikami in napakami se pogumno soočajo in jih ne jemljejo kot grožnjo, ampak kot priložnosti. Te priložnosti so jim najbolj pomembne, saj so priložnosti, iz katerih si lahko zadajo nove cilje in izzive.

Samo raziskovanje za zaključno nalogo mi je dalo širši pogled na štiri funkcije managementa, predvsem pa sem se naučil veliko novega. Z raziskovanjem sem dobro spoznal organizacijo, prav tako pa sem imel priložnost spoznati, kako te funkcije delujejo v praksi. Spoznal sem, kako pomembno je poznavanje štirih funkcij za vse člene v organizaciji, tako za direktorico kot tudi vodje. Izbira teme me je pozitivno presenetila in mislim, da mi bo v življenju to raziskovanje prineslo nekaj vrednosti. Pri pisanju naloge se nisem srečal z nobenimi težavami, sem pa opazil, da je tema zelo priljubljena, kar lahko potrdim tudi z veliko izbiro tuje strokovne literature, ki sem jo analiziral.

Svojo zaključno nalogo bi zaključil z lepimi željami za uspeh podjetju TELE M d.o.o. Želim, da svojo vztrajnost kažejo še naprej in ko se soočajo z ovirami naj jih uspešno premagujejo.

Ugotovil sem, da so prava ekipa in da bodo s takim načinom dela lahko uživali še mnogo uspešnih trenutkov. Tudi sam bi si želel svojo poslovno pot začeti v tako uspešnem podjetju.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). *Organizational Structure*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/308736877\\_Organizational\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/308736877_Organizational_Structure)
2. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bartuševičienė, I. & Šakalytė, E. (2013). *Organizational assessment: Effectiveness vs. Efficiency*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz <https://www.semanticscholar.org/paper/ORGANIZATIONAL-ASSESSMENT%3A-EFFECTIVENESS-VS.-Romerio/1e43e2e9a93160dc28cfaab4c104ffe4e6af79e9>
4. Bizi.si. (2020). *TELE M d.o.o.* Pridobljeno 24. oktobra 2020 iz <https://www.bizi.si/TELE-M-D-O-O/>
5. Cummings, S. (1995). *Centralization and decentralization: The neverending story of separation and betrayal*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/222775882\\_Centralization\\_and\\_decentralization\\_The\\_neverending\\_story\\_of\\_separation\\_and\\_betrayal](https://www.researchgate.net/publication/222775882_Centralization_and_decentralization_The_neverending_story_of_separation_and_betrayal)
6. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V. & Penger, S. (2001). *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
9. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
11. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.

17. Freytag, P. V. & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*. Pridobljeno 8. februarja 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/240260548\\_The\\_process\\_of\\_benchmarking\\_benchlearning\\_and\\_benchaction](https://www.researchgate.net/publication/240260548_The_process_of_benchmarking_benchlearning_and_benchaction)
18. Ganta, V. C. (2014, november). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *The Journal of International Social Research*. Pridobljeno 15. januarja 2020 iz <http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>
19. Gürel, E. & Tat, M. (2017, avgust). Swot analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*. Pridobljeno 20. decembra 2019 iz [http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51\\_pdf/6iksisat\\_kamu\\_isletme/gurel\\_emet.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf)
20. Kjellström, S., Stålné, K. & Törnblom, O. (2020). *Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1742715020926731>
21. Lunenburg, F. C. (2011). *Goal-Setting Theory of Motivation*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz <https://www.goalhub.com/s/Lunenburg-Fred-C-Goal-Setting-Theory-of-Motivation-IJMBA-V15-N1-2011.pdf>
22. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. Papulova, Z. (2014, 1. februar). The Significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*. Pridobljeno 5. januarja 2020 iz <http://www.joebm.com/papers/90-A00009.pdf>
24. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Tapera, J. (2014). *The Importance of Strategic Management to Business Organizations*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/301801352\\_The\\_Importance\\_of\\_Strategic\\_Management\\_to\\_Business\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations)



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervju z direktorico podjetja Tele M d.o.o.**

1. Kako je pri vas urejena struktura managementa? Imate višji management (direktor), srednji management (vodje oddelkov, upravitelje ipd.) in nižji management (nadzorniki prodaje)?
2. Kdo je odgovoren za postavljanje ciljev? Kako se cilji razlikujejo po klasifikacijah?
3. Ali imate zapisano vizijo in poslanstvo? Kako bi opredelili poslanstvo in vizijo vaše organizacije?
4. Katere prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, ki jih vidite v svojem podjetju, bi izpostavili?
5. Ali imajo vaši zaposleni specializirane naloge? Ali delo poteka v timu? Kakšni so odnosi med zaposlenimi? Ali delo predvideva veliko pravil in postopkov, ter kako so ti postopki specificirani?
6. Kako se sprejemajo odločitve v vaši organizaciji? Ali lahko zaposleni podajajo svoje odločitve ali gre le za sprejemanje odločitev na višjih ravneh?
7. Ali bi rekli, da gre v vaši organizaciji za avtentično vodenje?
8. Kako motivirate svoje zaposlene? Kateri dejavniki motivacije so pomembni pri vašem delu?
9. Ali se pogostokrat primerjate s konkurenco? Kako poteka primerjava in kaj za vas pomenijo rezultati, ki jih ugotovite (benchmarking)?

## **Priloga 2: Intervju z vodjami poslovalnic v Tele M d.o.o.**

1. Katere prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti bi izpostavili v podjetju, kjer ste zaposleni?
2. Ali pri svojem delu opravljate specializirane naloge? Ali vaše delo poteka v timu? Kakšni so odnosi med zaposlenimi? Ali delo predvideva veliko pravil in postopkov ter kako so ti postopki specificirani?
3. Bi lahko rekli, da kot vodja poslovalnice lahko sprejemate odločitve, ki so pomembne za nemoteno delo, ali pri tem potrebujete odobritev nadrejenih?
4. Kako so pri vas organizirani sestanki? Jih imate veliko? Kaj se na teh sestankih dogovarjate? Ali postavljate tam cilje, ki jih želite doseči?
5. Koliko zaposlenih imate pod seboj? Koliko različnih delovnih mest je v poslovalnici?
6. Ali bi rekli, da gre v vaši organizaciji za avtentično vodenje?
7. Se vam zdi, da so vaši podrejeni dovolj motivirani za delo? Kako poteka proces motiviranja?
8. Kako je pri vas poskrbljeno za kontrolo? Se osredotočate na vnaprejšnjo, sprotno ali povratno kontrolo?
9. Ali uporabljate v vaši organizaciji model povratne kontrole?



### **Priloga 3: Intervju z zaposlenimi v Tele M d.o.o.**

1. Katere prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti bi izpostavili v podjetju, kjer ste zaposleni?
2. Ali pri svojem delu opravljate specializirane naloge? Ali vaše delo poteka v timu? Kakšni so odnosi med zaposlenimi? Ali delo predvideva veliko pravil in postopkov ter kako so ti postopki specificirani?
3. Ali pri vašem delu prevladujejo specializirane naloge? Je vaše delo timsko ali individualno?
4. Kdo postavlja cilje v vaši organizaciji? Se bolj osredotočate na dolgoročne ali na kratkoročne cilje?
5. Kako so pri vas organizirani sestanki? Jih imate veliko? Kaj se na teh sestankih dogovarjate? Ali postavljate tam cilje, ki jih želite doseči?
6. Se vam zdi, da ste dovolj motivirani za delo? Kako poteka proces motiviranja?
7. Kako je pri vas poskrbljeno za kontrolo? Se osredotočate na vnaprejšnjo, sprotno ali povratno kontrolo?
8. Ali uporabljate v vaši organizaciji model povratne kontrole?