

UNIVERZA V MARIBORU  
**EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**  
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**VODENJE IN MANAGEMENT PODJETJA**

Kandidatka: Simona Cvetko  
Naslov: Finžgarjeva 19, Maribor  
Številka indeksa: 80008280  
Izredni študij  
Program: visokošolski strokovni  
Študijska smer: Finance in bančništvo  
Mentor: prof. dr. Duško Uršič

Maribor, maj 2005

### **IZJAVA**

Kandidatka Simona Cvetko absolventka študijske smeri: Finance in bančništvo študijski program: visokošolski strokovni »Poslovna ekonomija«, izjavljam, da sem avtor(ica) tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Duška Uršiča in uspešno zagovarjala 6. 5. 2005.

Zagotavljam, da je besedilo diplomskega dela v tiskani in elektronski obliki istovetno in brez virusov.

Ekonomsko-poslovni fakulteti dovoljujem, da diplomsko delo lahko bralci uporabijo za svoje izobraževalne in raziskovalne namene s povzemanjem posameznih misli, idej, konceptov oziroma delov teksta iz diplomskega dela ob upoštevanju avtorstva in korektnem citiranju.

V Mariboru, dne 6. 5. 2005

Podpis: \_\_\_\_\_

## **PREDGOVOR**

Vodenje je neopredeljiva kakovost, ki odlikuje nekatere ljudi v aktiviranju drugih v določeni smeri.

Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Želeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, to je v managerju.

Temeljna naloga managementa je ljudi pripraviti k skupnemu sodelovanju. Zaposleni namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da "vodje vedo, kaj hočejo".

Le malo vodstvenih delavcev se zaveda neznanskega vpliva managementa. Komajda se zavedajo, da izvajajo ali slabo izvajajo – management. Zaradi tega so slabo pripravljeni na strašne izzive, na katere naletijo. Zares pomembni problemi, s katerimi se srečujejo managerji, namreč ne prihajajo iz politike ali tehnologije, ne izvirajo zunaj managementa in podjetja. To so problemi, ki jih povzroča sam uspeh managementa.

Če si management ne upa tvegati in ustvariti novosti, še bolj tvega, da ga bodo dogodki presenetili. Takšnega tveganja si ne morejo privoščiti niti največja in najbogatejša podjetja. Pa tudi najmanjšim, kar jih je, to tveganje ni potrebno.

Ena od najpomembnejših nalog managerja je iskanje in uporabljanje kvalitetnih človeških virov. Organizacija je sama po sebi mrtva, prav tako pa tudi denar, naprave, stroji ... Oživljajo jih ljudje, zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, zmožnosti in ki so motivirani za delo. Uspešne organizacije se ločijo od neuspešnih po tem, da imajo v njih zaposleni najnovejša znanja in da so jih pripravljeni uporabljati v smeri zastavljenih ciljev – predvidenih rezultatov.

Samo vsebino diplomskega dela sem razdelila v dva dela. V prvem delu sem predstavila teoretična izhodišča o vodenju in managementu. V drugem delu sem se osredotočila na izhodišča o kakovosti in sistemu vodenja kakovosti. Predstavila sem standard kakovosti ISO 9001 ter njegov pomen v podjetju.

Sklep diplomskega dela pa zajema ugotovitve, do katerih sem prišla ob koncu dela.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	4
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve .....	4
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave .....	5
1.4	Metode raziskovanja .....	5
<b>2</b>	<b>SPLOŠNO O VODENJU IN MANAGEMENTU .....</b>	<b>6</b>
2.1	Opredelitev vodenja .....	6
2.1.1	Lastnosti, vrednote in motiviranost vodij .....	6
2.1.2	Pomen izobraževanja v okviru vodenja .....	8
2.1.3	Modeli vodenja .....	9
2.2	Opredelitev managementa .....	10
2.2.1	Delo managerja in potrebna znanja .....	10
2.2.2	Vloge managerjev .....	12
2.2.3	Osebni razvoj managerja in delovna kariera .....	14
2.3	Podjetnik ali manager .....	15
<b>3</b>	<b>PODJETNIŠKO VODENJE .....</b>	<b>17</b>
3.1	Podjetje in podjetništvo .....	17
3.1.1	Vodenje skupnih služb .....	18
3.2	Zakaj potrebujemo vodje v podjetju? .....	18
<b>4</b>	<b>STRATEŠKO VODENJE PODJETJA .....</b>	<b>20</b>
4.1	Določitev ciljne poslovne mreže .....	20
4.2	Določitev poslovne strategije .....	20
4.3	Strateško vodenje in morala .....	21
<b>5</b>	<b>ETIKA IN MORALA .....</b>	<b>23</b>
5.1	Pet načel etične moči za posameznike .....	23
5.2	Osebna etika managerjev in poslovna etika .....	23
5.3	Etika podjetniške odgovornosti .....	24
<b>6</b>	<b>SISTEM VODENJA KAKOVOSTI .....</b>	<b>25</b>
6.1	Predstavitev standarda ISO 9001:2000 .....	25
6.1.1	Prednosti standarda ISO 9001:2000 .....	26
6.2	Zakaj je potreben? .....	27
<b>7</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA "X" .....</b>	<b>29</b>
7.1	Sistem vodenja kakovosti v podjetju "X" .....	29
7.2	Vodenje podjetja "X" .....	30
<b>8</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>32</b>
<b>9</b>	<b>POVZETEK .....</b>	<b>33</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>34</b>

## 1 UVOD

### 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Uspešnost organizacij je v vedno večji meri odvisna od njihove sposobnosti, kako se znajo prilagajati spremembam v okolju. Tržna negotovost sili organizacije, da se ozirajo v prihodnost. Osnovni pogoj za njihovo uspešno vključevanje v globalne ekonomske procese je spremljanje in napovedovanje sprememb, določanje vizije ter oblikovanje in izvajanje izbrane poslovne strategije. Uresničevanje poslovnih strategij je odvisno od virov, ki jih organizacije imajo oziroma bodo imele v prihodnosti. Danes, predvsem pa v prihodnosti ni najtežje pridobiti ustrezna finančna sredstva za novo tehnologijo, za razvoj novih izdelkov, širitev proizvodnje itd. Uspešnost organizacije v prihodnosti bo temeljila na zaposlenih, ki bodo s svojim znanjem, sposobnostmi ter pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevali, da se bo organizacija vsestransko prilagajala spremembam v okolju.

Moč vodstva je zato predvsem v človeških virih, da vzpodbuja njihove pozitivne lastnosti in nevtralizira morebitne slabosti. Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na sodelavce, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide in uresničujejo cilje podjetja. Delavci toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da "vodje vedo, kaj hočejo".

Družba, družina in posameznik so konzervativne institucije, ki si želijo stabilnosti. Sodobna organizacija oz. podjetje pa mora biti na drugi strani organizirano tako, da se je sposobno nenehno spreminjati. Znanje posameznika in organizacije zastari v nekaj letih. Inovativne organizacije destabilizirajo vplivajo na okolje in posameznika. Iz tega izhaja eden temeljnih konfliktov med interesnimi skupinami, ki ga mora reševati manager. Družbena odgovornost managerjev, torej odgovornost do vseh interesnih skupin, postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja. Managerji, ki bodo tradicionalno oziroma ozko definirali svojo dejavnost, bodo večinoma zamudili priložnost in podlegli nevarnosti iz okolja.

### 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je podrobno prikazati pomen vodenja in managementa v podjetju. V današnjih organizacijah izredno hitro narašča število delavcev, ki sodijo v vodstveno skupino in ki so neposredno odgovorni, da prispevajo k rezultatom celotnega podjetja, pri tem pa niso ne šefi ne managerji, niti niso odgovorni za delo drugih ljudi. Manager, vodja, podjetnik ... – namen naloge je prikazati pomen in naloge le-teh, saj se v teoriji in praksi pogosto zastavlja vprašanje, v čem se podjetnik razlikuje od managerja oz. vodje, saj oba vodita podjetje.

Cilj naloge je prikazati pomembnost učinkovitega vodenja in vlogo managerja v podjetju. Managerji so za podjetje drag vir, a tudi vir, ki najhitreje propada in potrebuje konstantno dopolnjevanje. Potrebna so leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se lahko ta izčrpa v zelo kratkem času.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Predpostavljam, da so managerji za podjetje drag vir, vendar menim, da se moramo zavedati, ne glede na velikost podjetja (malo, srednje ali veliko), da je podjetje sistem in v kolikor ta sistem preraste samega sebe in sposobnosti lastnika, je zaposlitev managerja nujna za podjetje. Manager ima pomembno nalogo, da oblikuje novo celoto, ki je večja od vsote njenih delov, celoto, ki nudi več od vsote vloženih virov.

V praktičnem delu raziskave se bom omejila na Sistem vodenja kakovosti v podjetju (standard ISO 9001:2001). Izhajala bom iz razpoložljivih podatkov podjetja ter poskušala prikazati pomen vodenja in vpliv standarda kakovosti na poslovanje.

Uporabljali bomo predpostavko "ceteris paribus".

### **1.4 Metode raziskovanja**

Ker se bom pri raziskavi osredotočila na preučevanje vodenja in managementa podjetja, bom uporabila poslovno metodo raziskovanja. Gre za dinamično ekonomsko raziskovanje procesov.

Uporabila bom deskriptivni pristop, kjer bom opisala pomen vodenja in managementa.

Posluževala se bom metode deskripcije in tudi metode kompilacije, kjer bom povzemala spoznanja, sklepe in rezultate drugih avtorjev.

Podatke, ki jih bom potrebovala, bom zbrala iz domače in tuje literature, strokovnih člankov, razpoložljivih podatkov iz podjetja in s pomočjo objavljenih podatkov na internetu.

## 2 SPLOŠNO O VODENJU IN MANAGEMENTU

### 2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje (angleško leadership, nemško Führen) je pomensko ožji pojem od managementa. Vodenje je funkcija managementa; je sestavni del managementa.

Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji.

#### USPEŠNO, NEUSPEŠNO VODENJE

Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih v podjetju. Težko bi se sprijaznili s tistimi, ki trdijo, da je edini cilj ekonomski uspeh. Med temeljne cilje podjetja štejemo tudi ohranitev in razvoj podjetja, zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Vodenje pa bi poleg usmerjanja človekovih aktivnosti moralo puščati sledove tudi na njegovem zadovoljstvu in počutju. Za uspešno vodenje štejemo tudi tako vodenje, ki bo poskušalo usmeriti človeške zmogljivosti k reševanju jutrišnjih problemov.

Osrednje vprašanje vodenja v tem času je, kako voditi ljudi, da bi rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Ustvarjalna organizacija je okolje, kjer so zaposleni motivirani za kreiranje izvirnih rešitev, vzvodi za to pa so v rokah vodij, kar pomeni, da morajo biti pri vodenju tudi sami ustvarjalni.

#### 2.1.1 Lastnosti, vrednote in motiviranost vodij

Primeri uspešnih ("velikih") vodij v zgodovini so postavili vprašanje, ali imajo takšni vodje posebne naravne lastnosti, ki so potrebne, da postanejo "veliki". Če gre za to, potem je seveda treba vnaprej odkriti, kateri ljudje te lastnosti imajo in iz njih narediti vodilne. Iskanje kritičnih lastnosti pri uspešnih vodjih je daljše obdobje zaposlovalo kar lep del strokovnjakov.

Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so pri tem lahko v pomoč. Pri velikih vodjih navadno gre tudi za nekatere prirojene lastnosti.

Kaj pravzaprav vodeni pričakujejo pri svojih vodjih?

Gre pravzaprav za eno samo lastnost: za prepričljivost. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil, kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost organizaciji, pripovedujejo prijateljem o njej, vidijo, da so njihove vrednote podobne organizacijskim in imajo občutek solastništva. Če pa vodstvo ni prepričljivo, delajo le, kadar so nadzirani, motivira jih predvsem denar, o organizaciji govorijo dobro le javno, zasebno pa drugače in iščejo priložnost, da bi se zaposlili drugje.

## MOTIVACIJA ZA VODENJE

Nikogar se ne da prisiliti, da prevzame položaj vodje, četudi je morda sposoben za to mesto. Tisti, ki jim ni do vodenja, to običajno povedo. Tisti, ki bi na silo moral prevzeti mesto vodje, ne bi bil zadovoljen niti sam, pa tudi s sodelavci ne. Tisti pa, ki se odločijo za to vlogo, vidijo v njej možnost, priložnost za delo in za nadaljni razvoj. Iz katerih razlogov se ljudje odločajo za delo z ljudmi v organizaciji?

### *Zunanje nagrade*

Vodenje skupine, tema, lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov (bonusov) in delnic. Znani so tudi sistemi delitve dobička (profit sharing), kjer dobijo vodje običajno več kakor člani skupine in sicer za njihov prispevek pri načrtovanju in doseganju ciljev ter pri reševanju nalog pri delu oziroma pri delu z ljudmi.

### *Notranje nagrade*

Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast in prestiž in možnost za samopotrjevanje. To se pravi, tudi če ni denarne nagrade, je vodenje za koga lahko pomembno. Sodelavci velikokrat pomagajo vodji, da doseže lastna zadovoljstva kot notranje potrebe npr. po samospoštovanju, kot tudi vodja lahko pomore sodelavcem pri njihovem lastnem izpopolnjevanju. V bistvu omogoča vloga vodje, da uresničuje kakšne potrebe pri sebi in pri drugih, ki jih sicer vsak sam zase ne more doseči; takša je npr. potreba po pripadnosti teamu, potreba po priznavanju prispevka itd.

### *Značilnosti uspešnih vodij*

Uspešni vodje se razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli tudi sposobnostih. Med mnogimi izstopajo naslednje: prizadevnost, zmožnost učenja iz težav pri delu, posvečanje delu.

Dober vodja:

- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo,
- daje pri delu zgled svojim ljudem,
- vedno drži dano besedo,
- daje jasna navodila,
- zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- rad sprejema predloge,
- pravilno ukrepa,
- ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj,
- preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- zna načrtovati delo.

Slab vodja:

- se pogosto razburja,
- se preveč rad šali,
- navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi,
- se vedno z nekom prepira,
- ljudje ga ne marajo,
- prihaja utrujen na delo,



- rad ima stališča "velikega človeka",
- je trmast,
- ima malo prijateljev,
- se hitro vznemiri.

### *2.1.2 Pomen izobraževanja v okviru vodenja*

Da bi organizacija lahko v prihodnosti razpolagala s pravim številom in strukturo zaposlenih, ima v bistvu na razpolago dve možnosti. Prva možnost je orientacija na zunanji trg delovne sile in zaposlovanje potrebnega števila in strukture zaposlenih v skladu z ugotovljenimi potrebami. Takšna usmeritev zahteva skrbno spremljanje razmer na trgu, ustrezno preverjanje znanj in sposobnosti potencialnih kandidatov, nagrajevanje v skladu z razmerami na trgu in relativno malo skrb za izobraževanje in razvoj zaposlenih v organizaciji. Druga možnost, ki jo ima organizacija pa je, da posveča relativno manjšo pozornost razmeram na zunanjem trgu delovne sile in izboru potencialnih kandidatov, večji poudarek pa namenja izobraževanju in razvoju zaposlenih in to v skladu z zastavljenimi cilji organizacije. Seveda je možna kombinacija obeh pristopov, pri čemer pa bi morala vsaka organizacija zaradi izredno hitrih sprememb sodobnega trenutka posvečati posebno pozornost izobraževanju in razvoju zaposlenih. Investiranje v izobraževanje in razvoj zaposlenih se ne sme obravnavati kot strošek, ki ga je potrebno zmanjševati, temveč kot investicija, ki je prav tako pomembna, če ne še bolj, kot npr. investicija v novo tehnologijo.

Če organizacija investira v izobraževanje in razvoj zaposlenih, bo zelo verjetno prej ali slej uvedla tudi druge aktivnosti na področju vodenja in ravnanja s človeškimi viri, ki si bodo postavila cilj, kako povečati motiviranost in pripadnost zaposlenih v organizaciji in njenim ciljem. Med takšne aktivnosti sodijo ocenjevanje izvršenega dela in povezovanja le-tega z zastavljenimi cilji in temu ustrezno nagrajevanje, planiranje izobraževanja z upoštevanjem doseženih rezultatov oz. potrebami v prihodnosti itd., vse z namenom maksimizirati takšne ali drugačne koristi od investiranja v človeške vire.

Ker so za vsako organizacijo najpomembnejši tudi najdražji najvišji vodstveni in strokovni kadri, je le-tem potrebno posvečati v okviru izobraževanja in razvoja še posebno pozornost. Njihovo znanje in sposobnosti neposredno vplivajo ne samo na kvaliteto poslovnih odločitev, temveč tudi na to, kako v skladu s cilji organizacije skrbijo za izobraževanje in razvoj podrejenih. Od njih je odvisno, v kolikšni meri organizacija zaznava potrebo po učenju in izpolnjevanju zaposlenih in kolikšen je prispevek znanja in sposobnosti zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije.

Vodstveni kader, ki se zaveda, da je "organizacija tako dobra, kot so dobri njeni zaposleni", bo posvečala osebno skrb izobraževanju in razvoju in v skladu s tem bo vzdrževala tesne odnose z različnimi izobraževalnimi institucijami v svojem okolju.

### 2.1.3 Modeli vodenja

Tri vrste modelov vodenja, ki preučujejo razmere med situacijo in vedenjem vodje so:

- modeli osebne značilnosti,
- modeli vedenja vodje,
- situacijski modeli.

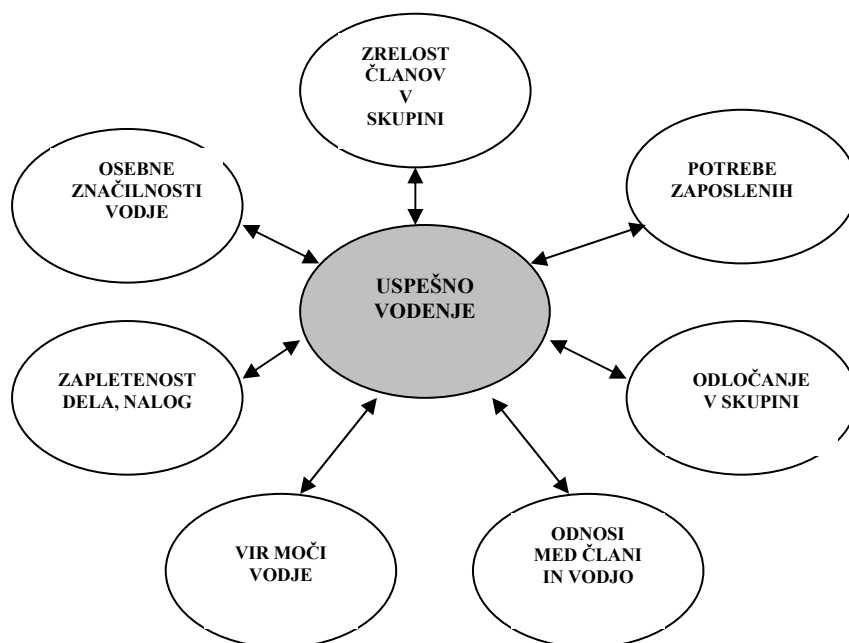
Modeli osebnih značilnosti so modeli o vodenju, osnovani na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in fizične značilnosti določajo vodjo.

Vedenjski modeli pa so modeli vodenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje.

Vedenjski modeli se niso obnesli v vseh primerih in zato niso povsem zadovoljili pričakovanj. Zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Tako so se pojavili situacijski modeli vodenja. Prav situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja.

Situacijskih dejavnikov je več, kaže jih naslednja slika:

**SLIKA 1: SITUACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO VODENJE**



## 2.2 Opredelitev managementa

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju. Izidi podjetja nastajajo v poslovanju podjetja, management pa vodi poslovanje podjetja. Poslovanje podjetja se nanaša na priskrbovanje sredstev (finančnih, materialnih, energijskih, storitev drugih) in ravnanje z njimi, na zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti (proizvodnja, storitve ipd.) za pridobivanje učinkov (blago, pridelki, izdelki, storitve) ter za trženje učinkov na tržiščih z namenom pridobiti pozitivne izide (večje od zanje potrebnih vložkov).

Za doseganje izidov je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ipd.), v čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornost za posledice odločitev, kar pa je oboje stvar managerjev. Treba pa je tudi voditi ljudi k izidom, jim ukazovati ali jih drugače pridobiti za opravljanje dejavnosti, ki daje izide.

V teoriji in praksi se pogosto srečujemo s pojmom: vodenje in management. Managementska teorija pozna tri izhodišča za razlikovanje vodje od klasičnega managerja. Vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti in jih zanima predvsem to, ali svoje dejavnosti opravljajo na pravi način. Usmerjeni so v ljudi in v delo z njimi. Hkrati pa so usmerjeni v smeri spreminjanja organizacije, njene ustvarjalne destrukcije in postavljanja pravil okolju. Managerji pa dajejo prednost na primer upravljanju materialnih virov. V organizaciji si prizadevajo obdržati konsistentnost in red, zato se ukvarjajo s kakovostjo, dobičkonosnostjo ali operativno učinkovitostjo (Treven, Sriča 2001, 152).

Delo managerjev poteka v podjetju na več ravneh: najnižja raven je spodnji management (delavnica, poslovalnica itd.), kjer posamezen manager vodi zaposlene, ne pa tudi drugih managerjev. Srednji management je ponavadi večplasten, v njem so nižji managerji odgovorni višjim managerjem, nanaša pa se na del podjetja (oddelek, funkcija, dejavnost ipd.). Na vrhu podjetja deluje vršni management (direkcija, uprava podjetja ipd.), ki ga tudi vodi glavni vršni manager, ponavadi s pomočjo drugih, za strokovna področja odgovornih managerjev.

Vršni management zaposlujejo (pa tudi odpuščajo) lastniki, oziroma tisti, ki imajo oblast nad podjetjem, ter mu dajo usmeritve ter postavijo zahteve o želenih izidih (okviri politike podjetja). Navadno se organizirajo kot vsi lastniki oziroma oblastniki v skupščinah, zborih ipd., kot temeljni upravljalci ter upravljalni organi, izbrani od njih (odbor usmerjevalcev, nadzorni svet ipd.).

### 2.2.1 Delo managerja in potrebna znanja

V slovenskem jeziku nimamo pravega izraza za managerja. Izraz "manager" je težko prevedljiv tudi v druge jezike. Celo v Angliji in ZDA ima ta termin različen pomen in tudi v ZDA je uporaba tega izraza vse prej kot jasna.

Izrazi, ki jih uporabljajo drugi jeziki so podobno nejasni kot beseda manager v ZDA. Najbolj pogosto mnenje je, da je manager šef. V zgodovini vodenja je bil manager tisti, ki je bil odgovoren za delo drugih ljudi. To je bila pri vodenju bistvena razlika glede na lastnika. Voditi je pomenilo delo, ki se ga da študirati, analizirati, nadzirati in sistematično izboljševati.

Delo managerja lahko definiramo kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Podobno lahko definiramo tudi delo vseh drugih profesionalnih delavcev, rezultate njihovega dela moramo znati združevati z delom drugih ljudi. Vsak manager mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini.

Prvi kriterij za managerje mora biti, da so odgovorni predvsem za svoj delovni prispevek in ne za nalaganje dela drugim. Manager mora imeti delovno vlogo in zadolžitve v organizaciji.

Predvsem mora znati prevesti cilje organizacije v jezik strokovnjakov in njihov output prevesti v jezik uporabnikov. Današnji manager je odgovoren za povezavo dela strokovnih delavcev ene vrste v delo strokovnih delavcev druge vrste. Pri tem ko strokovni delavec nujno potrebuje managerja, pa manager ni njegov vodja, je samo njegovo vodilo, orodje in tržna roka. Je kanal, skozi katerega strokovnjaki usmerjajo svoje znanje, delo in zmogljivosti k skupnim ciljem in rezultatom podjetja in kanal, skozi katerega ugotavljajo potrebe, kapacitete in priložnosti za svoje delo v podjetjih, katerega člani so.

Manager je v tem smislu bolj tolmač, učitelj in izobraževalec in manj predpostavljeni. Velja tudi nasprotno. Današnji strokovnjaki morajo znati učiti managerje, jih usmerjati in kazati nove priložnosti, nova obzorja, nove in bolj zahtevne standarde. V tem smislu so, v odnosu do svojega managerja in pravzaprav v odnosu do vseh managerjev v organizaciji, starejši eksperti.

Analogijo lahko naredimo z dirigentom simfoničnega orkestra, ki s svojim naporom in z vodenjem individualnih instrumentalnih delov ustvari drugačno, bogatejšo, živo glasbeno predstavo. Pri tem je dirigent samo interpret komponistove partiture, manager pa je hkrati oboje, komponist in dirigent.

Moč vodstva je zato predvsem v človeških virih, da vzpodbuja njihove pozitivne lastnosti in nevtralizira morebitne slabosti. To je način, kako lahko ustvarimo novo, bogatejšo celoto. Manager mora uravnavati in harmonizirati glavne funkcije podjetja, ki so: voditi poslovanje, voditi delavce in delo in voditi podjetje odgovorno do skupnosti in delničarjev. Odločitve in akcije, ki ustrezajo samo eni izmed teh nalog zmanjšujejo učinek pri drugih nalogah in uspeh podjetja kot celote. Zato morajo biti odločitve in akcije zdrave in razumne s stališča vseh teh funkcij.

Pri ustvarjanju celote mora manager v vsakem svojem dejanju hkrati upoštevati tako uspešnost podjetja kot uspešnost posameznih aktivnosti, ki so potrebne za sinhronizirano delovanje celote (Možina 1994, 32).

Pretežni del managerjevega dela je v urejanju zadev in odločanju kot temeljni dejavnosti managementa ter v skrbi za izvedbo odločitev. Zadeve so odprti problemi, ki jih je

potrebno spoznati in razumeti kot priložnosti ali težave, poiskati ustrezne rešitve in o njih odločiti. Ob izvajanju je treba izide tekoče spremljati in se o njih povratno informirati. To služi kasneje za morebitne popravljalne odločitve in kot kopičenje izkušenj za boljše odločanje v prihodnosti.

### 2.2.2 Vloge managerjev

Vlog, ki jih imajo, izvršujejo managerji, je več vrst. Za vlogo bi rekli, da je ustaljena oblika načina vedenja. Poznamo razne vrste vlog: medosebne vloge, informacijske vloge, vloge odločanja. Vsako managerjevo delo se sestoji iz kombinacije vlog. Vloge vplivajo na značilnost dela managerjev in so med seboj povezane. Pomembnost vlog je odvisna in se spreminja glede na raven in naloge managerjev. Vsak manager opravlja vse te naloge, vendar ob raznih priložnostih in v različnih kombinacijah.

V strokovni literaturi najdemo več modelov vodenja, za katere avtorji zatrjujejo, da zagotavljajo uspešnost podjetja oz. organizacije. Zanimivo idejo ima Adizes, ki je v mnogih državah in podjetjih opazoval managerje pri njihovem ravnanju. Z opazovanji je ugotovil, da so uspešni samo managerji, ki svoje reakcije oblikujejo v štirih vlogah. To so vloge proizvajalca, upravljalca, podjetnika in integratorja. Neuspešni managerji praviloma vedno izpustijo eno ali več vlog v svojem ravnanju.

Zanimivo je, da so si te vloge nasprotujoče in da jih verjetno niti ena oseba ni sposobna izvrševati istočasno. Največkrat pride do naslednjih slabosti:

- tisti, ki se odlikujejo po idejah in planiranju te ideje, plane slabo izvajajo,
- tisti, ki se odlikujejo po izvajanju idej, so slabi motivatorji,
- tisti, ki se odlikujejo po motiviranju, imajo probleme z vzdrževanjem discipline,
- tisti, ki so sposobni gladko izvesti stvari, so slabi v spremembah in sprejemanju novih idej itd.

Zato je prišel na idejo, da managementa ne more predstavljati en človek, ampak komplementarno osebje, to je osebje, ki zna družno igrati vse štiri vloge. Osnovne štiri vloge je Adizes označeval s črkami, ki predstavljajo začetne črke izrazov v angleščini: (Adizes 1996, 218 – 219):

- proizvajalec (P),
- upravitelj (administrator) (A),
- podjetnik (entrepreneur) (E) in
- integrator (I).

Za posamezne vloge veljajo naslednje značilnosti:

Proizvajalec (P) – ta vloga predstavlja managerja kot proizvajalca boljših rezultatov, kot to zmorejo konkurenti. Mora pa imeti sposobnosti, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.

Upravitelj (administrator) (A) – je vloga, ki managerju nalaga planiranje, koordinacijo in kontroliranje izvajanja. Da bi to vlogo lahko izvedel, mora imeti manager več energije in znanja kot drugi.

Podjetnik (entrepreneur) (E) – da bi lahko odločal, določal cilje, strateško planiral in vodil politiko podjetja, kar nalaga managerju ta vloga, mora biti sposoben presojanja in menjavanja ciljev in sistemov za njihovo doseganje.

Integrator (I) – integracija predstavlja proces, v katerem posameznikovi riziki postanejo skupinski, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi in individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama, v jasno začrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika.

Idealnih managerjev (PAEI) ni, ugotavlja Adizes. Vsak manager pa je boljši, če ima v svojem ravnanju vsaj v manjših količinah zastopane vse vloge. To je mnogo boljše, kot če bi imel zastopano samo eno vlogo. Takšne managerje, ki imajo v svojem ravnanju zastopano samo eno vlogo, bi lahko označili za ekstremne.

Zmotno bi bilo misliti, da je dober manager lahko le kombinacija ustreznih vlog, ki jih on sam združuje v svoji osebnosti. Če bi to lahko predpostavljali, bi bilo rojevanje dobrih managerjev skoraj preveč enostavno. Vsak bi lahko prepoznal svoj stil managerja in z dodajanjem ali odvzemanjem vlog napravil iz sebe managerja, kakršnega bi hotel. Za dobrega managerja je po Adizesu potrebnih devet povsem drugih značilnosti:

1. Manager mora biti sposoben izpolnjevati vse štiri vloge, čeprav se v vseh štirih ne more izkazati. Odlikovati pa se mora vsaj po eni vlogi in zadovoljevati osnovnim zahtevam ostalih. To pomeni, da ni črtic v njegovi PAEI kodi (kompleten človek).
2. Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti (poznavanje osebe).
3. Biti mora v stiku s svojim družbenim okoljem. Da bi ugotovil, kdo je, sprejema povratne informacije o sebi. Razume, da je njegovo delo tisto, ki ga označuje (poznavanje sebe).
4. Ima uravnoteženo stališče o sebi. Zaveda se svojih prednosti in pomanjkljivosti (poznavanje sebe).
5. Sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti. Tudi za kratek čas noče biti tisto, kar ni (sprejemanje sebe).
6. Lahko prepozna vrline drugih, celo v vlogah, ki jih sam ne odigrava dobro (prepoznavanje kvalitete pri drugih).
7. Sprejema mnenja drugih, kjer obstaja možnost, da je njihova sodba boljša od njegove (sprejemanje razlik v mnenjih).
8. Lahko rešuje spore, ki se nujno pojavljajo, če morajo skupaj delati ljudje z različnimi stili, da bi ustvarili uspešno managersko mešanico (sposobnost upravljanja s konflikti).
9. Ustvarja okolje, v katerem se uči (ustvarjanje okolja v katerem se uči).

Vloga sposobnega managerja je, da ustvarja okolje, v katerem se zaželjene stvari najverjetneje zgodijo. (Ralph Abla)

### 2.2.3 Osebni razvoj managerja in delovna kariera

#### ZNAČILNOSTI IN ZAHTEVE DELA

Vodilni ali podjetniški delavec je v prvi vrsti iniciator na svojem področju dela, ni zgolj uradnik, prej je svetovalec, njegovo vedenje pa vsebuje več specifičnih značilnosti, nekako tipičnih za njegov delovni položaj in za delo, ki ga opravlja.

Manager mora običajno živeti pod stalnimi in raznovrstnimi pritiski, ne da bi ga to smelo ovirati pri delu. Nima standardnih ali periodičnih nalog, kakršne so naloge administrativnih delavcev. Skoraj nikoli nima na voljo vseh sredstev (znanja, denarja, prostora, časa), da bi lahko ustregel vsem zahtevam, ki mu jih postavljajo od zunaj. Ima pa lastne želje, recimo kako bolje izkoristiti razpoložljive vire, zagotoviti večjo zanesljivost glede produktivnosti, zmanjševati stroške brez zmanjšanja proizvodnje in popestriti (diverzificirati) zmogljivosti delovne organizacije. Pritiskom se ne more ogniti, pa naj bo delovodja v proizvodnji ali pa direktor velike raziskovalne ustanove. Poleg tega pritiskajo nanj tudi sodelavci in zunanje institucije, ki si želijo uresničiti svoje posebne cilje.

Glavni pogoj managerjevega obstanka in razvoja je način, kako izrablja svoj čas in svojo energijo. Če si zna učinkovito organizirati in razporediti čas, je to že en način obrambe proti težavam. Organiziranje in raspored njegovega časa pomenita, da določi, kaj ima prednost in kaj ga zadeva le delno, in koliko navora bo posvetil posameznim aktivnostim. Brez ustrezne organiziranosti pri delu se bo izgubljal v nepomembnostih. Naučiti se mora, kako izvesti petminutni razgovor in petnajstminutni sestanek in petdesetminutno predavanje in si pri tem ohraniti telesno in psihično energijo.

Če hoče manager zdržati dalj časa, si mora pridobiti prožnost v načrtovanju in prilagajanju ciljem organizacije in njeni politiki. Če vodja, podjetnik, strokovnjak v svojem delovnem okolju ni o vsem na tekočem, je v enakem položaju kot ženska, ki pride na zabavo v staromodnem krilu. To še ne pomeni, naj se podreja vsem mogočim trenutnim muham, vendar pa mora pokazati, da neko spremembo sprejema z razumevanjem, ne pa da ji nasprotuje samo zato, ker je pač sprememba. Lažje bo shajal, če bo ločeval izjave o spremembah v politiki in postopkih od definitivnih odločitev, s katerimi se dejansko želi nekaj spremeniti.

Vloga in odgovornost managerjev sta za obstoj in razvoj podjetja zelo veliki. Ker s podjetništvom dosegamo uspešnost organizacije, morajo managerji znati misliti in voditi podjetniško.

#### DELOVNA KARIERA

Osebni razvoj je v precejšnji meri prepleten s procesom delovne kariere. Vendar, ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo, delovne naloge, ki jih je posameznik opravljal, jih opravlja oziroma jih bo opravljal v prihodnje. Delovna kariera je tesno povezana s poklicno, strokovno kariero in še predvsem z doseženimi rezultati. Ti se nanašajo na sam začetek dela, prek raznih delovnih zadolžitev do upokojitve, včasih pa še dlje. Velikokrat je delovna kariera vezana na eno zvrst dela, vendar to ni nujno, tudi ni rečeno, da poteka delovna kariera samo v eni organizaciji ali podjetju. Pot, ki jo posameznik prehodi med opravljanjem delovnih nalog, kaže razne mejnike, dosežke, ravni, krivulje, pa tudi napredek, spodrsllaje, vzpone in padce. V tem smislu razlikujemo uspešne

in neuspešne delovne kariere. Če je bilo na prehojeni delovni poti obilo priznanj, dosežkov, zadovoljstva itd., potem lahko govorimo o uspešni delovni karieri, taki, ki se je vsakdo rad spominja. Če je bilo na poti precej težav, neuspehov in nezadovoljstva, pa je ponavadi dober zgled za učenje na napakah.

Delovna kariera je precej povezana in odvisna od posameznikovih lastnosti, sposobnosti, znanja in seveda od okolja, predvsem od socialnih okoliščin, v katerih je človek. Vendar le posameznik sam odloča ali prevzame to ali ono delo, vztraja ali ne vztraja pri določeni dejavnosti, napreduje po tej ali oni poti.

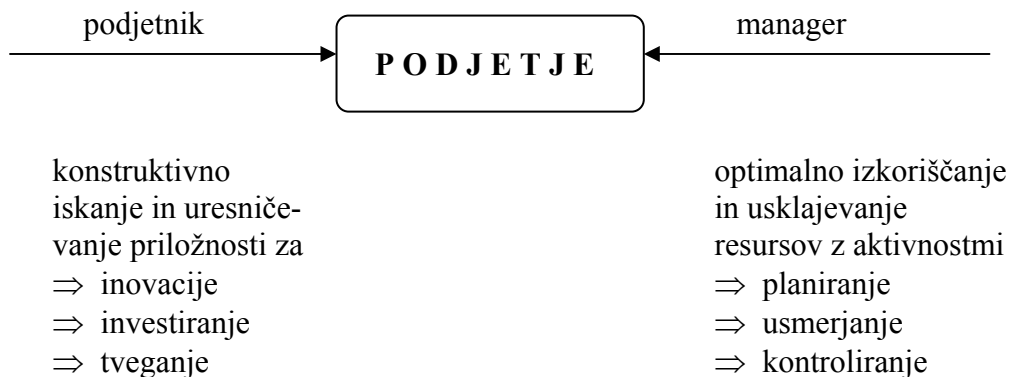
Managerji si nabirajo izkušnje v različnih podjetjih predvsem v svojih zgodnjih letih, preden se neke ustalijo. Potrebno si je pridobiti izkušnje na različnih managerskih položajih.

Nadzorni sveti iščejo ljudi z energijo, da bodo podjetje popeljali na naslednjo, višjo raven. Vse bolj se ozirajo po hitro plezajočih managerjih, pripeljanih iz drugih podjetij, ki bodo lahko družbo popeljali pred konkurenco.

### 2.3 Podjetnik ali manager

V teoriji in praksi se pogosto zastavlja vprašanje, v čem se podjetnik razlikuje od managerja, saj oba vodita podjetje ali organizacijo.

Če izhajamo iz klasičnih definicij podjetništva in managementa, lahko, podjetnika in managerja prikažemo kot nasprotna pola na isti lestvici:



Medtem ko rutinski manager v prvi vrsti skrbi za to, da vse poteka čim bolj nemoteno, podjetnik izziva in išče spremembe ter ustvarja nove kombinacije. Ali drugače: izboljševanje obstoječega je bolj administrativno delo, ukinjanje preživelega in usmerjanje sredstev na nova področja je podjetništvo. Slednje ni odvisno od tega, da se dela pravilno, ampak od tega, da se dela uspešno.



Pojem management se torej nanaša predvsem na znanje in spretnost v tem, kako organizirati skupino ljudi za doseganje določenih ciljev. Gre za tista znanja in spretnosti, ki vodjem omogočajo, da organizacija deluje kot celota in da so aktivnosti ljudi vodene in koordinirane tako, da organizacija dosega zastavljene cilje.

Podjetništvo pa je oblika obnašanja, v kateri nosilci podjetniških pobud, podjetniki, sistematično iščejo poslovne priložnosti, te priložnosti uresničujejo (največkrat v obliki novega podjetja) in nato požanjejo rezultate svojih prizadevanj.

Medtem ko se management tradicionalno nanaša na vodenje predvsem večjih, stabilnih organizacij, se podjetništvo nanaša na inovacije in spremembe v večjih organizacijah ter na ustanavljanje predvsem manjših podjetij.

Nekateri avtorji poudarjajo, da je razloček med podjetnikom in managerjem to, da je podjetnik običajno opisan kot vodja (leader), manager pa kot izvrševalec (performer).

Oba pa morata poznati sebe in biti pripravljena igrati svojo vlogo ter izkoriščati priložnosti. Biti pripravljen pomeni dobro poznati svoje zmožnosti in cilje. Izkoristiti priložnost pa pomeni razumeti, da so priložnosti odvisne tudi od posameznikove aktivnosti in njegovih osebnostnih lastnosti.

Za spoznavanje samega sebe in svojih priložnosti si je smiselno zastaviti naslednja vprašanja:

#### KDO SEM?

To vprašanje se pojavlja pri vseh pomembnejših življenjskih odločitvah in ravnanjih – po Filionu pa še posebno ob vstopu v podjetništvo. Potrjevanje samega sebe je ena bistvenih človekovih potreb. Gre za to, koliko ima kdo izoblikovane življenjske vrednote in če zna živeti v skladu z njimi. Človek, ki nima izoblikovane svoje podobe, ne more biti zadovoljen s svojo poklicno kariero, saj je delo eno od področij, ki bistveno prispeva k oblikovanju lastne podobe.

#### KAKO ME VIDIJO DRUGI?

Spoznavanje sebe je usmerjeno v preteklost, kar pa ni samo sebi namen. Naš namen je vplivati na prihodnost. Preteklost vpliva na naša pričakovanja in lahko omejuje naše prihodnje načrte, zato jo je treba sprejeti in ustvarjalno uporabiti.

Ustvarjalno premišljanje o preteklosti je povezano s sponzorji o naših neizkoriščenih potencialih in zmožnostih.

Rezultati premišljanja so akcijske alternative za v prihodnje (Možina 1994, 270).

### 3. PODJETNIŠKO VODENJE

V središču managementa je podjetniško vodenje, poslovodstvo. Zgodovinsko pomeni to poslovno podjetništvo (business enterprise). Vodenje posla podjetja je bilo s stališča managementa že od nekdaj izvirno, generično in kontinuirano delo. Današnje raziskave managementa se v glavnem omejujejo na vodenje gospodarskih dejavnosti z alokacijami resursov in meritvami rezultatov odločanja. Profitna stopnja pri tem ni popolna meritev. Zelo težko jo merimo, celo v gospodarstvu, v drugih institucijah je pa sploh ne znamo. Gospodarska učinkovitost je rezultat uspeha poslovnega vodenja.

Podjetniško vodenje je v sodobnem svetu redka institucija, ki je sposobna presegati državne meje. Sodobna multinacionalna podjetja povezujejo države različnih jezikov, kultur, tradicij in vrednot. Povezuje jih skupni interes. To v svetovni ekonomiji pomeni uvajanje pojma skupnega organa. Podjetniško vodenje, ki ga zahteva sodobna družba, se mora čedalje bolj ozirati po kvaliteti življenja. Če znaš voditi tako dobro, zakaj pa nisi še boljši, je vse bolj aktualno vprašanje.

#### 3.1 Podjetje in podjetništvo

Podjetje nastane zaradi ljudi in ne zaradi ekonomskih sil. Ekonomske sile na eni strani omejujejo nastanek podjetja, na drugi strani pa ustvarjajo novo priložnost za podjetniško akcijo. Ekonomske sile ne določajo, kakšno naj bo podjetje ali kaj naj dela. Ne drži, da vodstvo svoje poslovanje samo prilagaja tržnim zakonitostim. Podjetnik mora ne samo poznati in upoštevati tržne sile, temveč jih mora tudi kreirati.

Podjetje tudi ne nastane zaradi profita. Ne drži pravilo, kupuj poceni, prodajaj drago. Tudi ne gre za maksimizacijo profita. Dobiček, dobičkonosnost ni pomembna za podjetje, ključnega pomena pa je za družbo. Za podjetje je profit omejitveni dejavnik, profit ni opravičilo, vzrok ali smoter podjetniškega obnašanja in odločanja, ampak le preizkus njegove vrednosti in veljavnosti.

Profit ni motiv poslovanja, pač pa usmerjevalec akcije v pravo smer. Nerazumevanje tega fenomena je do sedaj naredilo podjetništvu veliko škode.

Poslovanje ima samo eno veljavno definicijo svojega namena, to je da kreira, da oblikuje uporabnika. Trge oblikujejo podjetniki in njihove akcije. Uporabnik pa določa oziroma definira, kaj je posel. Odločujoče pri tem je, kaj uporabnik ali kupec misli, da kupuje, kaj ceni kot vrednost, kot vrednoto. Le-to določa posel. Samo to je uporabnik pripravljen plačati. Uporabnik nikoli ne kupuje produkta, pač pa vedno le korist, to je, kako mu določen produkt ali storitev koristi. Korist običajno sploh ni očitna, pa je kljub temu pravi temelj vsakega posla.

V vsakem poslovanju imamo le dve pravi, bistveni funkciji, to sta marketing in inovacije. Samo ti dve funkciji dajeta podjetniške rezultate.

Prav trženje proizvodov ali storitev poslovanja loči od vseh drugih človeških organizacij. Podjetja so samo take organizacije, ki sebe uveljavljajo skozi marketing. Podjetništvo

lahko živi samo v rastočem gospodarstvu, v gospodarstvu, ki sprejema spremembe kot naravne in potrebne. Podjetnost je element rasti, ekspanzije in sprememb. Druga funkcija poslovanja so zato inovacije. To pomeni zadovoljevanje gospodarskih potreb na drugačen način, boljši, ekonomičnejši. Ni nujno, da posel raste v večjega, nujno pa je, da konstantno raste v boljšega, cenejšega, čistejšega in v nove, boljše proizvode, uporabnejše proizvode, primernejše novim potrebam. Najbolj produktivne inovacije so različni produkti ali storitve, ki kreirajo nove možnosti zadovoljevanja in ne samo izboljšave starih – vse v smeri skupnega, boljšega učinka celotnega gospodarstva. Inovacije so lahko tudi nove uporabe starih proizvodov. Pri tem pa inovacije niso invencije, odkritja. Dobiti morajo gospodarsko uporabo.

### *3.1.1 Vodenje skupnih služb*

Skupne službe v podjetjih, kot so kadrovske, raziskovalne, planske službe, razni koordinatorji, informacijski sistemi in podobno, nimajo neposrednega učinka na gospodarske dosežke podjetja, kljub temu pa morajo biti vodene učinkovito. Pomembno je, da se moramo naučiti, kako voditi te službe v smeri potrebne uspešnosti. Načela vodenja skupnih služb se bistveno ne razlikujejo od načel podjetniškega vodenja.

Izpostavljene so enakim izzivom, kako zagotoviti, da bo delo produktivno in delavci uspešni.

Osnovna razlika med vodenjem skupnih služb in vodenjem podjetij je v razliki pri namenu in v vrednotah.

Skupne službe imajo drugačne cilje in drugačne prispevke k stanju in razvoju podjetja ali družbe. Načela vodenja skupnih služb morajo biti usmerjena k ciljem teh storitev.

## **3.2 Zakaj potrebujemo vodje v podjetju?**

Za podjetje so vodje, managerji osnovni vir, potrebni tudi v popolnoma avtomatizirani proizvodnji, kjer skoraj ni zaposlenih. Pravzaprav jih bo v taki proizvodnji potrebnih celo več kot v včerajšnjih tovarnah. Managerji so za podjetje tudi najdražji vir, a tudi vir, ki najhitreje propada in potrebuje najbolj konstantno dopolnjevanje. Potrebna so leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se lahko ta izčrpa v zelo kratkem času.

Število managerjev in vlaganja v posameznega managerja stalno rastejo, še posebno v zadnjih letih. Vzporedno s tem narašča potreba podjetij po sposobnih managerjih, ki se z vsako generacijo podvoji. Ni razloga, da bi v naslednjih desetletjih pričakovali upočasnitev tega trenda.

Če bo podjetje doseglo svoje poslovne cilje, je odvisno od tega kako managerji vodijo in kako so vodeni in tudi od tega, kako managerji vodijo delavce in delo. Odnos delavcev reflektira odnos vodstva in pomeni zrcalno sliko kompetentnosti vodstva in njegove strukture. Uspešnost delavcev je najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

V zadnjih letih se managerji udeležujejo številnih seminarjev, predavanj in programov, na katerih izmenjujejo izkušnje, predvsem s stališča, kako komunicirati navzdol. Zelo malo pozornosti je pri tem posvečeno komunikacijam navzgor, čeprav so prav te kritične. Te kažejo, kako vodje delijo odgovornost za učinek celotnega poslovanja. Kdor ne prevzame svojega dela odgovornosti, ta ni manager.

Vloga managerjev v sodobnem podjetju se ne spreminja, pač pa se spreminja način vodenja podjetja.

Poudarek je namenjen vzpostavljanju teamskega dela, ki ima cilj izvesti predvideno strategijo podjetja. Glavni direktor mora biti sposoben voditi svoj team in zagotoviti okoliščine za razvoj svojih podrejenih. Imeti mora svoj stil vodenja, mora biti odgovoren, podjeten, agresiven in konkurenčen, vzpostaviti mora vzdušje za spremembe v podjetju ter skupaj s svojimi sodelavci zagotoviti elastično prilagajanje podjetja tržnim razmeram.

Odgovornost je največja pri odločanju o načrtovanju naložb in investicij, kjer se vedno spopadajo s tveganji, ki so prisotna na vseh področjih delovanja in poslovanja organizacije. Pomembno je, da si ustvarijo dober vodstveni team, ki jim zna pravilno svetovati in strokovno obvlada znanje, ki ga zahteva vodenje poslovne funkcije, za katero je posameznik le-te tudi odgovoren.

## 4 STRATEŠKO VODENJE PODJETJA

### 4.1 Določitev ciljne poslovne mreže

Teoretično opredeljujemo poslovno strategijo kot množico poslovnih ciljev in poti za njihovo doseg. Cilje podjetja lahko prikažemo kot poslovno mrežo, v kateri označimo želene cilje v razvoju poslovanja. Ko ima podjetje tudi razvojno manj zanimive izdelke, lahko v ciljni mreži predvideva odmiranje izdelkov in izločitev iz proizvodnega programa.

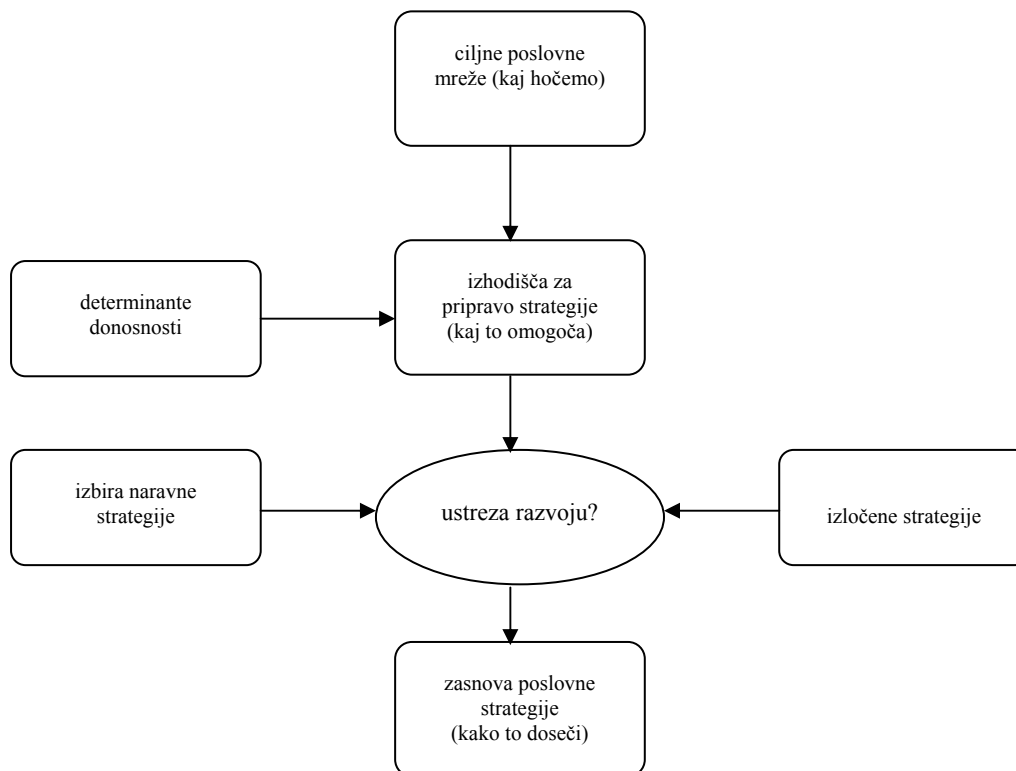
Pomembno pa je ugotoviti, ali je v ciljni poslovni mreži treba predvideti nove izdelke, da dobijo ustrezno mesto v matriki. Pri tem je treba upoštevati znane zakonitosti razvoja v življenjski dobi izdelka.

Treba je poudariti, da mora oblikovanje ciljne poslovne mreže in tudi ciljne matrike utemeljiti na poprej ugotovljenem strateškem položaju, ki razkriva tržno stanje in tehnološko stanje podjetja. Glede na to je mogoče določiti realne in smotrne cilje, usklajene z možnostmi, da bodo kar največ prispevali k razvoju podjetja. Le tako oblikovano ciljno matriko lahko uporabimo pri oblikovanju poslovne strategije podjetja.

### 4.2 Določitev poslovne strategije

Kako doseči cilje? To je zelo pomembno vprašanje. Poti je veliko, izbrati pravo, pa pomeni, izbrati tako, da bo podjetju zagotovila doseganje donosnosti, ki jo tržišče omogoča. To pa, kot smo že večkrat ugotovili, zagotavlja razvoj podjetja. Poglejmo zato, kako je mogoče oblikovati ustrezno poslovno strategijo.

#### SLIKA 2: PROCES OBLIKOVANJA POSLOVNE STRATEGIJE



Za doseganje ciljev iz ciljne poslovne mreže moramo torej opredeliti poti in vire. V tem procesu je smotno upoštevati nekatera načela, ki jih lahko strnemo v naslednje točke:

1. Opredeli in upoštevaj strateški položaj podjetja. To je stanje, v katerem je podjetje, je izhodiščno stanje v razvoju. To pomeni, da je treba razvojno strategijo oblikovati na realnih temeljih, realnih izhodiščih. Za to je potrebno poznavanje strateškega položaja podjetja in strategije podjetja.
2. Opredeli in upoštevaj ciljno poslovno mrežo. To je stanje v razvoju do katerega naj se podjetje razvija. Upoštevaj zahtevo po realnosti in smotrnosti postavljenih ciljev.
3. Upoštevaj determinante donosnosti. Analiziraj, kako je mogoče čim bolj uveljaviti ugodne determinante donosnosti (tržni delež, kakovost) in minimizirati neugodne (pretirane naložbe, prehitro menjavo izdelkov).
4. Upoštevaj naravne strategije. Ugotovi, katera od strategij je najugodnejša za podjetje, katera strategija mu zagotavlja maksimalno donosnost.
5. Opredeli poslovno strategijo. Ta mora zajemati predvsem:
  - kazalce rasti tržnega deleža posameznih strateških enot in izdelkov,
  - premike izdelkov na njihovi življenjski poti,
  - razvoj novih izdelkov,
  - ukinjanje izdelkov,
  - naložbe v tehnologijo in posodobitev.

Poslovna strategija mora odgovoriti tudi na vprašanje:

- kako bomo to dosegli,
- s kakšnimi sredstvi bomo to dosegli.

Na kratko opisana metoda strateškega vodenja podjetja daje okviren pogled filozofije oblikovanja razvojne strategije podjetja (Bizjak 1996, 126 – 127).

### **4.3 Strateško vodenje in morala**

Pravila vedenja niso enaka v vseh poslovnih okoljih, temu primerno se spreminja tudi način vodenja, pa tudi toleranca, s katero ocenjujemo moralnost ali nemoralnost vodenja. Kljub temu je mogoče v vsakem poslovnem okolju ugotoviti značilnosti vodenja podjetja, ki se bolj ali manj sklada z družbeno sprejemljivimi načeli, od česar je precej odvisno tudi ime podjetja. Poglejmo, kako prof. B. Kovač opredeljuje prvine nemoralnega in moralnega vodenja podjetja.

**PREGLEDNICA 1: MORALNI VIDIKI VODENJA**

<b>NEMORALNI MANAGEMENT</b>	<b>MORALNI MANAGEMENT</b>
1. Managersko odločanje je povsem nasprotno moralnim normam	1. Managerske aktivnosti so skladne z etičnimi in moralnimi standardi
2. Poslovanje je nasprotno etičnim načelom	2. Etično vodenje je splošen del managementa
3. Sebičnost pri odločanju. Managerje zanimajo zgolj njihovi interesi	3. Motiv dobrega. Managerji želijo uspeti znotraj etičnih načel (pravičnost, poštenost, soodvisnost, odgovornost)
4. Profitabilnost in uspeh organizacije za vsako ceno	4. Profitabilnost ob upoštevanju zakonskih okvirov in etičnih norm
5. Zakonski okvir je ovira, ki jo premagujejo pri poslovanju	5. Zakon je minimalni okvir etičnega ravnanja
6. Izkoriščanje poslovnih priložnosti, če je to koristno za podjetje	6. Razsvetljeni samointeres za ljudi. Opravljanje skladno z etičnimi standardi

Kot lahko razberemo iz prikaza v gornji preglednici, so podane temeljne značilnosti vodenja, ocenjevanje po etičnih in moralnih načelih. Morda se nekaterim zdi normalno, da v prehodnem, lahko tudi v revolucionarnem obdobju, v katerem je trenutno naša družba, prihaja do izrabljanja danih razmer, vendar zanesljivo velja, da so v vseh resnih poslovnih odnosih zelo spoštovane vrednote kot so zanesljivost, poštenost, dobronamernost, zaupanje itd. (Bizjak 1996, 129).

## 5 ETIKA IN MORALA

Pojmov "etika" in "morala" ne uporabljajo dosledno, pogosto ju tudi zamenjujejo. Pri tem ne grešijo preveč, saj sta nekoč besedi pomenili isto – "etika" v stari grščini in "morala" v stari latinščini. Ta sorodnost živi še danes.

Slovar slovenskega knjižnega jezika navaja, da je morala:

1. kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica dobrega in slabega;
2. priznavanje, izpolnjevanje tega, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi glede na kaj.

Po istem viru je etika:

1. filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo; načela o dobrem in zlem;
2. morala, moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu: poklicna etika, zdravniška etika itd.

### 5.1 Pet načel etične moči za posameznike

1. *Temeljna usmeritev*: Imam se za etično zdravega človeka. Moja vest me vodi. Karkoli se zgodi, vedno se lahko pogledam v ogledalo in imam o sebi dobro mnenje.
2. *Ponos*: O sebi imam dobro mnenje. Ne potrebujem priznanja ljudi, da bi se čutil pomembnega. Z uravnovešenim samospoštovanjem imam pod nadzorom svoj ego in želje, tako da ne vplivajo na moje odločitve.
3. *Potrpežljivost*: Prepričan sem, da se bo navsezadnje vse dobro izteklo. Ne pričakujem, da se bo takoj vse zgodilo. Sprejemam, kar mi pride naproti.
4. *Vztrajnost*: Sledim svoji temeljni usmeritvi, predvsem, kadar je videti težko. Moje vedenje je v skladu z mojimi namerami. Kot je rekel Churchill: "Nikoli! Nikoli! Nikoli! Nikoli se ne vdaj!"
5. *Jasen pogled naprej*: Vzamem si čas, da stopim v vsak nov dan mirno, v razpoloženju za razmišljanje. To mi pomaga, da se zberem in mi omogoča, da prisluhnem svojemu notranjemu jazu in da vidim stvari jasneje (Blanchard 1990, 58).

### 5.2 Osebna etika managerjev in poslovna etika

Etika managementa proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje, kakor tudi racionalna sodila (norme) in postopke za etično odločanje managerjev. Morala managementa je nabor normativnih pravil za odločanje, lahko kodeks, standard ali nabor standardov, ki narekujejo, kako naj manager ukrepa, kadar gre za korist, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij.

Managerji imajo do sodelavcev praviloma obilo moči – ne le tiste, ki jim jo daje položaj ter razpolaganje z resursi organizacije, temveč tudi osebne moči in moči znanja. Obilica moči pomeni tudi možnost, da managerji izdatno vplivajo na sodelavce – bolj ali manj v navzkrižju z njihovimi interesi, vrednotami in smotri. Moč poraja odgovornost, ki zadeva tako osebno uspešnost, kot tudi vrsto pravic in osebno dostojanstvo sodelavcev.



Ne nazadnje so ti sodelavci tudi managerji – višji, enakovrstni ali nižji od managerja, ki se ukvarja z moralnimi presojami. Za managerje je organizacija okolje, kjer živijo svoje upe in stiske, iščejo svojo identiteto in poslanstvo, se dokazujejo z delom in uspehi – skušajo graditi močno, vitalno in neodvisno organizacijo, pripeljati vanjo najboljše sodelavce, napraviti iz nje izzivno in hvaležno delovno okolje, ustvarjati priložnosti za rast in razvoj zaposlenih – in tako naprej.

Etika zadeva moralnost zasebnega življenja managerjev. Čeprav je to temelj etike in morale managementa, ostaja marsikaj nedorečenega: od splošnih vodil do vsakdanjega ravnanja je dolga pot. Nobenega razloga ni za domnevo, da so managerji v zasebnem življenju manj moralni kakor drugi ljudje. Pač pa mora poslovna etika, ki jo oblikujejo prav ti managerji, upoštevati interese in vrednote, različne etike udeležencev organizacije. Med osebno etiko managerja in poslovno etiko organizacije, ki jo vodi, je ponavadi razkorak. Ta povzroča pritisk (stres) managerjeve vloge v organizaciji. Dokler je ta pritisk zmeren, spodbuja, če je čezmeren, povzroča izkrivljeno vedenje.

Etika in morala managementa sta vezani na organizacijo – največkrat ju obravnavajo v kontekstu podjetja; zato govorijo tudi o podjetniški etiki in morali.

### **5.3 Etika podjetniške odgovornosti**

Problem etike, specifično povezan s podjetniškim vodenjem, z delom managerjev, izvira iz okoliščine, da v sodobni družbi inštitucij vodstvo vedno pomeni kolektivno vodstveno skupino, posamezni manager ali vodja pa pri tem ni nič drugega kot vsak drug uslužbenec. Tako stanje je javno priznано. Celotno najmočnejši direktorji največjih korporacij so pogosto javnosti neznani, anonimni. Celotno zaposleni med seboj ne poznajo vseh vodij. Zaradi tega je popolnoma neprimerno govoriti o managerjih kot o vodjih. Managerji so samo člani vodstvene skupine. Vodstvena skupina pa mora biti seveda očitna, lahko vidna, ugledna in mora imeti avtoriteto, ki je skladna z njeno odgovornostjo.

Število managerjev gre danes v milijone in vsi morajo sprejeti merila profesionalne etike, to je etiko odgovornosti. Ta najprej in predvsem zahteva, da vsaj zavestno ne delamo škode (*primum non nocere*). Pomeni, vse kar delam, skušam delati profesionalno, na tak način, da vsaj ne bom škodoval. Profesionalec mora imeti pri svojem delu avtoriteto, klient ga ne more nadzorovati ali usmerjati. Njegova avtoriteta mora biti pod vplivom javnega interesa, ne pa predmet politične ali ideološke kontrole. Pri tem prihaja praviloma stalno do nasprotij, tudi do neprijetnih. Njegovo delo seveda zaradi spoštovanja profesionalne etike pogosto prizadene kliente. Zato delo managerje pogosto samo zavaja h kršitvam profesionalne etike. Take kršitve so običajno povezane z vprašanji nagrajevanja, zlorab pri uporabi sredstev, s profitno stopnjo in podobnim. To je vedno resnična zloraba, nezdržljiva s poklicno etiko.

## 6 SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

S hitrim tehnološkim razvojem ter vse večjimi zahtevami po kakovosti so se razvijali tudi standardi za obvladovanje sistemov kakovosti. Eni izmed takšnih so standardi družine ISO. Tudi v Slovenije se vse več organizacij odloča za vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9000 ter pridobitev certifikata. S pametno politiko izvajanja procesa vodenja sistema kakovosti lahko organizacija dosega številne prednosti, kot so: preglednejša organiziranost poslovanja, preglednost poslovnih procesov, dokumentiranost postopkov z odgovornostmi in pristojnostmi, izboljšanje notranje komunikacije, posredno pa tudi večja kakovost storitev in proizvodov, zadovoljstvo odjemalcev ter lažji dostop do globalnega tržišča. Celotna Evropa hiti s sprejemanjem standardov, uvajanju sistema kakovosti, ki je eden temeljnih postavk poslovanja v Evropski uniji.

Zahteve po kakovosti niso bile še nikoli tako velike kot danes.

### 6.1 Predstavitev standarda ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec) in nam podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi zanesljivo izpolnila potrebe in zahteve odjemalcev za proizvod ali storitev. Cilj je izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti.

Standard nam torej ponuja in nas sili k novemu poslovnemu razmišljanju, ki temelji na vodljivosti sistem in uporabi načela planiraj-stori-preveri-ukrepaj (PDCA) ter procesnega pristopa.

Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na znana določila serije ISO 9000, temveč le-ta razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

SIST ISO 9001:2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli:

- *Sistem vodenja kakovosti*  
Organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, ter kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- *Odgovornost vodstva*  
Najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.

- *Vodenje virov*  
Novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- *Realizacija proizvoda*  
Ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in posredovanje storitev.
- *Merjenje, analize in izboljševanje*  
Nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Novi standardi ISO 9000 z letnico 2000 so zamenjali stare zaradi težav manjših podjetij z modelom 20 elementov prejšnjega standarda, močnega povečanja raznih standardov s smernicami za posamezna področja in dejavnosti ter v najboljši možni meri zadostiti in ustreči potrebam uporabnikov in odjemalcev.

Zelo pomembna lastnost novih standardov iz skupine ISO 9000:2000 je njihova procesna orientiranost in primernost za organizacije vseh velikosti v vseh panogah. Opazna je tudi velika naklonjenost potrebam uporabnikov in odjemalcev.

#### *6.1.1 Prednosti standarda ISO 9001:2000*

Izvajati sistem vodenja kakovosti pomeni sistematično izvajati različne aktivnosti, kot na primer:

- določiti politiko in cilje kakovosti,
- identificirati in določiti ključne procese za doseganje ciljev,
- določiti in uporabiti merila za ocenjevanje uspešnosti procesov glede na cilj,
- iskati priložnosti za izboljševanje uspešnosti, učinkovitosti in poenostavitev procesov,
- določiti metode za preprečevanje napak, zmanjševati neskladnosti in zmanjševati delo in stroške zaradi napak,
- nadzorovati učinkovitost izboljšav,
- ocenjevati rezultate glede na planirane rezultate.

Standard pa poudarja še nekaj, in sicer usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če hoče organizacija pridobiti zaupanje stranke, morajo biti med njima vzpostavljeni taki odnosi, ki prinašajo obojestransko korist.

Zato bi med prednostmi standarda SIST ISO 9001:2000 lahko izpostavili:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja nenehno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost sistema,

- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

#### PREDNOSTI IN KORISTI UVAJANJA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI

Sistem vodenja kakovosti omogoča boljšo identifikacijo in pregled procesov, ki se izvajajo v podjetju, omogoča njihov kakovostnejši nadzor, odkrivanje šibkih točk in možnosti za izboljševanje stroškov, ki izhajajo iz izvajanja napačno zastavljenih ali neoptimalno vodenih procesov.

S pravilno uvedbo sistema vodenja kakovosti je uporabnik lahko bolj učinkovit in dobičkonosen, obenem pa z izvajanjem sistema:

- a) proizvaja izdelke, katere kupci in odjemalci potrebujejo in želijo
- b) doseže zadovoljstvo kupcev in odjemalcev
- c) obdrži ali poveča tržni delež
- d) izboljša komuniciranje in odnose med zaposlenimi v podjetju
- e) zniža stroške
- f) poveča zaupanje v proces in zanesljivost procesa
- g) podvrže proces in delovanje organizacije stalnim izboljšavam

#### OSEM PRINCIPOV VODENJA KAKOVOSTI

- a) osredotočenost organizacije na odjemalce
- b) vodenje
- c) vključevanje osebja
- d) procesni pristop
- e) sistemski način vodenja
- f) proces stalnega izboljševanja
- g) ukrepanje na osnovi dejstev
- h) medsebojna korist dobavitelja in odjemalca

### 6.2 Zakaj je potreben?

Kaj pomeni pridobitev certifikata v organizaciji? Ali je pridobitev certifikata po standardih ISO 9000 res mejnik pri poslovanju organizacij in kolikšna je njegova vrednost? Ali poveča vrednost organizaciji?

Tu naletimo na deljena mnenja. Kakor mnogi predpisi in standardi imajo tudi ti svoje zagovornike in nasprotnike; medtem ko prvi vidijo v njih priložnost za povečanje kakovosti, vidijo drugi nazadovanje v povečani birokraciji.

Certifikat po standardih ISO 9000 je dokument, ki daje stranki jamstvo za zaupanje do organizacije. Z vidika mednarodnega priznanja se kakovostni organizaciji povečata tudi

njen ugled in položaj na trgu. Nobena organizacija ne pridobi certifikata, če pred tem ne odstrani vrzeli v svojem poslovanju. Poleg tega omogoča priprava certifikata celotnemu osebju in vodstvu organizacije celovit kritičen pregled stanja v organiziranosti poslovanja. Načelo lastne odgovornosti, ki se uvaja z zagotavljanjem kakovosti, spodbuja vse zaposlene, tako delavce kakor tudi vodilne v organizaciji, k dobremu delu. Novi pristopi zahtevajo tudi drugačno mišljenje in organizacijsko kulturo. ISO 9000 je prinesel v organizacije sistemsko mišljenje in spoznanje, da je vse, kar naredimo, pomembno za kakovost. Deluje kot motor, da se začne v organizacijah nekaj premikati. Seveda se moramo zavedati, da je pridobitev certifikata le začetek in ne konec dejavnosti na področju kakovosti. Projektu ISO morajo slediti druge faze do celovitega upravljanja kakovosti. Čeprav so specifični cilji organizacije, povezani s pridobivanjem certifikata, lahko zelo različni, so nekateri od njih splošno veljavni:

- povečanje preglednosti procesov,
- povečanje kakovosti in zanesljivosti procesov,
- izboljšanje komunikacij med udeleženci procesov in oddelki,
- izboljšanje motivacije delavcev in vodstva organizacije,
- povečanje ugleda organizacije in proizvodov,
- izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije.

Spoznanje, da se kakovost ustvarja v celotnem ciklu poslovnega procesa in da je večina napak vgrajena že v sistem, je mnoge organizacije prisililo k drugačnemu razumevanju kakovosti in odgovornosti zanj. Zato v uvedenem sistemu kakovosti vidijo svojo priložnost.

Zelo varljivo je tudi prepričanje, da je uvedba sistema kakovosti po standardih ISO nekakšen čudežen recept za takojšnjo rešitev težav in da je vprašanje uspešnosti organizacije mogoče rešiti le s pridobitvijo certifikata kakovosti. Postavitev sistema kakovosti in pridobitev certifikata, ki potrjuje, da poteka poslovanje v skladu z določili standardov serije ISO 9000, je le eden od pogojev za vstop na konkurenčne trge. Če se sistem kakovosti uvaja samo zaradi pridobitve certifikata, nas lahko prav hitro zavede, ker nam daje lažen občutek, da nam uveden sistem zagotavlja uspešnost organizacije. Za uspešnost organizacije je to gotovo premalo. Certifikat je le orodje za učinkovito vodenje organizacije. Če nimamo proizvoda ali storitve, ki jo trg potrebuje in če nismo upoštevali potreb odjemalcev, nam noben certifikat ne bo preprečil propada.

Certifikat je vreden toliko, kolikor truda in znanja je vanj vloženega, kajti poleg zunanjih zahtev standarda je potrebno v sistem kakovosti vključiti tudi notranje zahteve v organizaciji, saj standard ne vključuje ekonomskih kriterijev uspešnosti.

Število pridobljenih certifikatov narašča. Glede na hiter porast certifikatov pa ostaja vprašanje, kaj se dogaja v organizacijah po vzpostavitvi sistema? Ali organizacije res v vsakodnevni praksi delujejo po sistemu kakovosti? Znani so primeri mnogih, ki se zadovoljijo z doseženim statusom in sistem kakovosti ne izgrajujejo naprej.

## **7 PREDSTAVITEV PODJETJA "X"**

Podjetje "X" je bilo ustanovljeno leta 1964 v Mariboru. Podjetje je nastalo iz obrtne delavnice za izvedbo elektroinstalacij ter se od leta 1989 pojavlja na trgu kot družba z omejeno odgovornostjo.

Glavna dejavnost podjetja je projektiranje in prodaja elektromateriala in razsvetljave ter storitve elektroinstalacij.

Podjetje zaposluje 35 ljudi, v katerem prevladujejo mlajši, visokošolani strokovnjaki.

V podjetju je usposobljena računalniška oprema in sodobno zasnovan informacijski sistem. Vodstvo podjetja se drži osnovnega načela "orientiranost h kupcu" (upoštevamo njegove želje), torej, če hočemo biti uspešni, moramo biti vedno "korak naprej". Osnovni namen je ponuditi celovito ponudbo izdelkov in storitev.

Temeljne vrednote v podjetju so:

- zagotavljanje kakovostnih izdelkov, ki zadovoljijo tudi najzahtevnejšega kupca,
- strokovna usposobljenost,
- ustvarjanje odlične organizacijske klime, ki zagotavlja dobro počutje, medsebojno zaupanje in visoko motivacijo zaposlenih,
- dobri odnosi s poslovnimi partnerji,
- timsko delo, finančna discipliniranost,
- inovativnost,
- neprestano strokovno izpopolnjevanje.

V podjetju "X" sem se zaposlila konec leta 1999, v času, ko se je vodstvo odločilo za pridobitev certifikata ISO. S strani vodstva sem bila imenovana za pomočnika predstavnika vodstva za kakovost (PVK).

Pri sami izgradnji sistema kakovosti po ISO standardih sem se tako v tem času dodobra seznanila z delovanjem podjetja.

Ob učinkovitem pristopu k uvedbi ter izvajanju sistema vodenja kakovosti po omenjenem standardu sem spoznala vsa področja poslovanja, se veliko naučila in tako predlagala izboljšave, predvsem kar se tiče dokumentacije in poslovanja.

### **7.1 Sistem vodenja kakovosti v podjetju "X"**

Od leta 2000 je podjetje "X" imetnik certifikata ISO. V letu 2004 smo uspešno opravili recertifikacijo sistema kakovosti in tako prejeli certifikat ISO 9001:2000. Podjetje "X" ima vzpostavljen, dokumentiran, izvajan, vzdrževan in nenehno izboljšan sistem kakovosti v skladu z zahtevami odjemalcev, zakonodaje RS ter standarda SIST ISO 9001:2000.

Za izvajanje sistema kakovosti smo v podjetju določili procese, ki so potrebni ter določili vplive teh procesov.

V glavnih procesih smo določili merljive karakteristike s pomočjo katerih merimo in analiziramo procese ter zagotavljamo učinkovitost in izboljšanje teh procesov. Ostale procese nadzorujemo s pomočjo notranjih presojev.

V podjetju so identificirani glavni procesi, vodstveni procesi in podporni procesi.

Glavna procesa sta: proces storitev in proces prodaje. Vodstveni procesi so: vodenje družbe, notranja presoja, izobraževanje in usposabljanje, preventivni in korektivni ukrepi ter podporni procesi: izbira dobavitelja, nabava, skladiščenje in razvoj.

Vodstvo podjetja zagotavlja zavezanost k razvoju in izboljševanju sistema vodenja ter poslovanja tako, da:

- določa politiko in cilje, spremlja doseganje ciljev in po potrebi ukrepa,
- izvaja vodstvene preglede,
- redno obvešča zaposlene, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev, kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev,
- zagotavlja, da so na voljo potrebni viri za nemoteno poslovanje.

V podjetju "X" se zavedamo, da je certifikat predvsem prestižnega pomena, je papir, ki sam po sebi ne more zagotoviti kakovosti.

## 7.2 Vodenje podjetja "X"

Podjetje "X" je malo, družinsko podjetje v zasebni lasti.

Lastniki upravljajo ter vodijo podjetje in se tako pojavljajo v vlogi lastnika in managerja.

Vedno večja konkurenca na trgu in s tem potrebno optimiranje stroškov ter zagotavljanje konkurenčnosti, uspešnosti in učinkovitosti podjetja zahteva kvalitetno vodenje vseh področij v podjetju. Skoraj nemogoče je, da bi to bilo mogoče združiti v eni osebi.

Glede na to, da podjetje "X" zaposluje 35 ljudi, v katerem prevladujejo visoko šolani strokovnjaki, lastniki od nas pričakujejo kvalitetno sodelovanje v skupni težnji k doseganju čim boljših rezultatov.

V podjetju se teži k participativnemu vodenju, kar pomeni, da zaposleni v okviru svojih pooblastil in odgovornosti tudi odločamo.

Konkurenčen boj je neizprosna.

Pot je strma, vendar zagotavlja vedno nove poglede, možnosti in širša obzorja.

Njeno premagovanje zahteva vse več podjetniške modrosti, delavnosti, strateškega razmisleka in povezovanja interesov.

Ugled, ki smo ga skočili v podjetju in zaupanje, je tisti del kapitala, ki ga ne moreš predstavljati v bilancah, vendar utruje pot za doseganje skupnih ciljev na vseh področjih.

Za prihodnost smo si v podjetju zastavili nove, zahtevne cilje. Morajo biti takšni, da ženejo podjetje k obvladovanju dinamičnih sprememb ter dobremu upravljanju objektivno navzočih tveganj in sprememb. Pri tem nas navdihuje dejstvo, da smo bili pri uresničevanju poslovnih načrtov in finančnega sistema uspešni. Takšni želimo ostati tudi v prihodnosti.

Glede na rast podjetja menim, da se ne glede na velikost našega podjetja (malo) moramo zavedati, da je podjetje sistem in v kolikor bo ta sistem prerastel samega sebe in sposobnosti lastnika, bo zaposlitev managerja nujna za podjetje.



## 8 SKLEP

Za podjetje so vodje – managerji osnovni vir, potrebni tudi v popolnoma avtomatizirani proizvodnji, kjer skoraj ni zaposlenih. Če bo podjetje doseglo svoje poslovne cilje je odvisno od tega, kako managerji vodijo in kako so vodeni in tudi od tega, kako managerji vodijo delavce in delo. Zato lahko trdimo, da je uspešnost delavcev najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

Kakovost poslovanja obsega uspeh in ugled podjetja ter se odraža v dobrih izidih podjetja. Dobri izidi nastajajo na tržišču, če delamo prave stvari, ki so želene na trgu in na pravi način, torej učinkovito.

Najpomembnejša stvar je, da si o vsakem podjetju zapomnimo, da znotraj njegovih zidov ni rezultatov. Rezultat podjetja je zadovoljen kupec.

Na boljše trženje torej vpliva ugled podjetja, ki izhaja iz kakovostnih učinkov, poslovne sposobnosti in zanesljivosti podjetja ter načela, da je podjetje prijazno okolju. Glavni odgovorni dejavnik za vse to je management in managerji morajo s svojim ravnanjem zanesljivo uresničevati te zamisli.

V podjetju "X" se zavedamo, da je mogoče zadane cilje doseči le s kakovostjo, prav kakovost pa je tisti parameter, ki dolgoročno zagotavlja uspeh podjetja, do katerega pa ni mogoče priti čez noč.

Certifikat kakovosti zato naj ne bo le prestižni kos papirja, ampak resnični dokaz kakovostnega dela in rezultatov.

## **9 POVZETEK**

Razumevanje narave vodenja in oblikovanje ustreznih vodstvenih sposobnosti je verjetno najpomembnejša naloga današnje družbe. Uspeh ali propad organizacij je predvsem odvisen od vizije in sposobnosti njihovih vodij.

Pogoj za uspešno usposabljanje in motiviranje zaposlenih pa predstavlja zelo usposobljen in motiviran vodja – manager, ki med sodelavci uživa ugled in spoštovanje.

Ključne besede: management, vodenje, manager, motiviranje, usposabljanje, modeli vodenja, kakovost, standardi, organizacija, sistem za vodenje kakovosti, proces, postopek, sistem vodenja, certifikat ...

## **ABSTRACT**

Understanding of the nature of leadership and developing of suitable management capability is probably one of the most important duties of our society.

Success or failure of the enterprises depends mostly on the vision and capability of their managers.

A qualified and motivated manager with a reputation and respect is the reason for successful qualification and motivation.

Key words: management, leadership, manager, motivation, qualification, leadership models, quality, standards, organisation, quality management system, process, procedure, management system, certificate ...

## 10 LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Adizes, J., S. Možina, Z. Milivojevič, J. Svetlik, M. Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
3. Belak, Janko in soavtorji. 2003. *Praktikum managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
4. Bernot, Natan. 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bizjak, Franc. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Blanchard, Kenneth. in Norman Vincent Peale. 1990. *Moč poštenega polovanja*. Celje: Mohorjeva družba.
7. Blanchard, Kenneth in Johnson Spencer. 1994. *Enominutni vodja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Brekič, Jovo. 1994. *Inovativni management*. Zagreb: NIP "Alinea".
9. Coleman, Ron in Giles Barrie. 1998. *525 Ways to be a better Manager*. Hampshire: Gower.
10. Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru.
11. Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
12. Drucker, Peter. 2004. *Kako postati učinkoviti manager?* Manager 11:52-58.
13. Hammond, John S., Ralph L. Keeney in Howard Raiffa. 2000. *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Hoyle, David. 2004. *ISO 9000 Quality systems Handbook*. Elsevier.
16. Koražija, Nataša. 2004. *Nov pristop: transformacijsko vodenje*. Manager 3:32-35.
17. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
18. Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

19. Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
20. Krause, Donald G. 1999. *Umetnost vojne za poslovneže*. Ljubljana: Taxus.
21. Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
22. Lambert, Tom. 1996. *Key management solutions*. London: Copyright Licensing Agency.
23. Lencioni, Patrick. 1999. *Pet skušnjav generalnih direktorjev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Malešič, Marjan. 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management Forum.
30. Srića, Velimir. 1994. *Inventivni menedžer*. Zagreb: Croman, Mep Consult.
31. SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. 2000. *SIST ISO 9001*.
32. Sruk, Vladimir. 1986. *Morala in etika*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
33. Šmuc, Sonja. 2003. *Kaj veliki nočejo, da bi mali znali*. Manager 5:17-21.
34. Tjosvold, Dean W. in Mary M. Tjosvold. 1996. *Leading the team organization*. New York: Lexington: Maxwell Macmillan.
35. Tracy, Brian in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
36. *Trendi na trgu managerjev*. 2005. Manager 1:49-50.
37. Uršič, Duško. 1996. *Inoviranje podjetja*. Maribor: Studio Linea.

## VIRI

1. Podjetje "X". 2004. *Poslovniki kakovosti*.