

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

NEJC FURLAN

NEJC FURLAN

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

OSEBNE LASTNOSTI MANAGERJA IN
USPEŠNOST PODJETJA

Nejc Furlan

Koper, 2015

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec

POVZETEK

Družinska podjetja predstavljajo posebno vrsto podjetij, ki so v večini primerov majhna oziroma srednje velika. Pojem družinsko podjetje zaradi svoje raznovrstne povezljivosti z različnimi področji družbenega življenja nima uveljavljene definicije. Posebna so zaradi svoje strukture – v podjetju se med zaposlenimi namreč prepletajo družinski in poslovni odnosi. Za uspešnost podjetja je v veliki meri pomembno, da je preplet teh odnosov zanj koristen. Če so družinski odnosi med osebami, zaposlenimi v podjetju, korektni in dovršeni, so posledično tudi odnosi v poslovnem svetu teh istih oseb uspešni. To pa v veliki meri vpliva na samo poslovanje podjetja, to namreč deluje sinhrono in usklajeno. Na drugi strani pa je za uspešnost podjetja pomembno tudi njegovo vodstvo, torej njegov manager. Ta v skladu z jasno zastavljenimi načeli, vrednotami, vizijo, poslanstvom in cilji podjetja usmerja njegove zaposlene k doseganju kar se da najboljših rezultatov poslovanja. Pri tem pa mora imeti različne lastnosti in znanja, med drugim mora razumeti svoje zaposlene, z njimi mora znati komunicirati na njim primeren način, znati jih mora motivirati in jim zagotavljati prijetne pogoje za delo.

Ključne besede: manager, osebne lastnosti, družinsko podjetje, motivacija, komunikacija.

SUMMARY

Family business represents a special type of company that is in most cases small or medium-sized. The concept of family business, because of its diverse connection between different areas of social life, has no regular definition. Family business is a very special type of business because of its unique structure – business and family relationships among the employees in the company are combined into one. The combination of both should be beneficial for the company while looking forward to succeed. The appropriate and perfect family relationships also reflect on business relationships. The successful combination of both relationships extensively influences the business itself – in the best case the business acquires competitive advantages. On the other hand - one of the most significant parts of successful business is also its manager. Their assignments include guiding and leading the company's employees to achieve the best business results referring to clearly defined company's principles, values, vision, mission and goals. In doing so, a manager should have different qualities and knowledge, among other things - they should understand their employees, know how to communicate and motivate them and how to ensure them a proper working conditions. Before a manager takes over the responsibility of leadership they should start working on themselves. Their most important characteristic is self-criticism.

Key words: manager, personal characteristics, family business, motivation, communication.

UDK: 005.523.334.722.24(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju prof. dr. Štefanu Bojnecu za vso pomoč pri nastajanju moje diplomske naloge.

Zahvala gre tudi g. Blažku in zaposlenim podjetja Profiles za namenjen čas in opravljen intervju.

Zahvaljujem se tudi svoji družini, ki mi je v času študija ves čas stala ob strani.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretskih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomske naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Opredelevitev pojma manager in management	4
2.1	Komponente uspešnega podjetja	4
2.2	Komponente uspešnega vodenja	5
2.3	Vloge managerjev in ključne funkcije managementa	6
2.3.1	Ključne funkcije managementa	6
2.3.2	Managerske vloge po Mintzbergu	8
2.4	Managerske ravni in pomembnost nalog v njih	8
2.4.1	Višja raven	9
2.4.2	Srednja raven	10
2.4.3	Nižja raven	10
3	Funkcija vodenja organizacije	11
3.1	Modeli vodenja	12
3.1.1	Housejev model poti in ciljev	13
3.1.2	Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja	13
3.2	Vpliv osebnosti na vedenje v organizaciji	13
3.2.1	Moč kontrole	14
3.2.2	Avtoritarizem	14
3.2.3	Machiavelizem	14
3.2.4	Reševanje težav	14
3.3	Vpliv osebnosti na vodenje v organizaciji	15
3.4	Upravljanje človeških virov in komunikacija z zaposlenimi	16
3.4.1	Komunikacija v podjetju	17
3.4.2	Pomen sestankov in razgovorov	21
3.5	Motiviranje zaposlenih pri delu	27
3.5.1	Vsebinske teorije motivacije	29
3.5.2	Procesne teorije motivacije	30
3.5.3	Novi motivacijsko-kompensacijski programi motivacije	31
4	Slovenski managerji	32
4.1	Managerske spretnosti in karakteristike	32
4.1.1	Strateške karakteristike managerja	33
4.1.2	Organizacijske karakteristike managerja	34
4.1.3	Operativne vodstvene karakteristike managerja	34
4.1.4	Osebnostne karakteristike managerja	35

4.1.5	Sinergija vseh karakteristik – obvladovalec sprememb.....	35
4.1.6	Osebnostne lastnosti managerja.....	36
5	Opredelitev družinskega podjetja.....	37
5.1	Primerjava med družinskimi in ne-družinskimi podjetji.....	39
5.2	Prednosti in slabosti družinskega podjetja	40
5.3	Odnosi med vodjo in zaposlenimi.....	42
6	Primer družinskega podjetja – Profiles, d. o. o.....	43
6.1	Komunikacija, odnosi v podjetju in managerjev način vodenja	43
6.2	Proizvodnja podjetja	46
6.3	Strategije in vrednote v podjetju	47
6.4	Vizija in poslanstvo podjetja	48
7	Sklep.....	49
	Literatura.....	51
	Priloge.....	55

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Managerske funkcije v povezavi z managerjevimi sposobnostmi	7
Preglednica 2: Mintzbergova razdelitev managerskih vlog	8
Preglednica 3: Osebne značilnosti vodje.....	15
Preglednica 4: Simetrična in asimetrična komunikacija v podjetju	18
Preglednica 5: Delitev podjetij glede na način komunikacije v njih.....	19
Preglednica 6: Dve vrsti komunikacijskih ozračij.....	20
Preglednica 7: Lastnosti managerja kot dobrega govorca.....	21
Preglednica 8: Dve glavni vrsti sestankov in njihove značilnosti.....	22
Preglednica 9: Trije slogi klasičnega pogajanja	25
Preglednica 10: Različni slogi managerjeve predstavitve.....	27
Preglednica 11: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi motivacije	31
Preglednica 12: Opredelitve družinskih podjetij po Handlerjevi	37

SLIKE

Slika 1: Managerske ravni.....	9
--------------------------------	---

1 UVOD

Vsaka organizacija ima določen način delovanja, znotraj katerega se prepletajo štiri funkcije managementa – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Omenjene funkcije zajemajo različne naloge managerjev ob vodenju organizacije. To predstavlja managerjevo usmerjanje ljudi k doseganju organizacijskih ciljev, v skladu z vrednotami, načeli, strategijami in poslanstvom organizacije. Zato so managerjeve lastnosti in znanja za uspešnost poslovanja podjetja tako velikega pomena. K uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev managerja vodi predvsem dobro zastavljena komunikacija. Ta ne vodi le k dobrim medsebojnim odnosom, temveč tudi k dobro razumljenim informacijam, ki jih manager zaposlenim preda. To pa pomeni dobro razumljene naloge, obveznosti in morebitne spremembe, v skladu s katerimi zaposleni delujejo. Hkrati je komunikacija tudi vir dobro prenesenih informacij glede vizije, poslanstva, vrednot, strategij in ciljev organizacije, v skladu s katerimi lahko zaposleni delujejo in ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja. Manager se mora zavedati, da sta za zaposlene na delovnem mestu velikega pomena predvsem dobro počutje in pozitivna atmosfera. Če se bodo ti na delovnem mestu dobro počutili in bili primerno motivirani, bodo z večjim veseljem delovali v smeri doseganja organizacijskih ciljev. Vsak dober manager se mora zavedati potreb svojih zaposlenih in z njimi ustvarjati dialog – le na ta način lahko zaposlenim zagotovi tisto, kar potrebujejo, da bi delo opravili karseda najboljše. Ostale pomembne karakteristike uspešnih managerjev zajemajo tudi samoiniciativnost, proaktivnost, ambicioznost in predvsem samokritičnost. Ko govorimo o družinskem podjetju pa obstaja še ena pomembna lastnost managerja, ki je značilna prav za to posebno vrsto podjetja. Gre za managerjevo uspešno usklajevanje družinskega in poslovnega sveta, ki se v takšnem podjetju medsebojno prepletata. Njun preplet je pomemben zaradi kompleksnosti družinskih odnosov in njihovega neposrednega vpliva na poslovne odnose. Če bodo družinski odnosi korektni, se bo njihova uspešnost odražala tudi na poslovnih odnosih, to pa posledično pomeni uspešno poslovanje podjetja v smeri doseganja organizacijskih ciljev. Več o tem pa bomo pojasnili v nadaljevanju diplomske naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretskih izhodišč

V diplomski nalogi sem predstavil delovanje družinskih podjetij in managerjeve najpomembnejše lastnosti ob zagotavljanju uspešnega poslovanja podjetja. V želji po boljšem razumevanju omenjenih izhodišč, sem se odločil za obravnavo družinskega podjetja Profiles. Glede na to, da gre za podjetje, ki je uspešno v svetovnem merilu, me je zanimalo, kakšen je managerjev način vodenja, kakšno vzdušje ter odnosi vladajo v podjetju in kakšne so njihove vrednote, cilji, poslanstvo, vizija in podobno. Podjetje Profiles kot družinsko podjetje predstavlja enega izmed vodilnih podjetij na področju industrijske proizvodnje lesnih moznikov, lesnih lamel ter lesnih peletov. Delujejo z željo po kakovosti izdelkov, kot prednost pa poudarjajo kratke dobavne roke, inovativno tehnologijo, prilagodljivost in ekološko ozaveščenost. Gre za posebno obliko podjetij, ki se v marsičem razlikujejo od ne-družinskih,

predvsem ko je govora o njihovem delovanju in poslovanju. Poglavitna razlika je razvidna v usmerjenosti družinskih podjetij v smeri dolgoročnega (uspešnega) poslovanja. Za družino, ki podjetje upravlja, bi to namreč pomenilo preskrbljenost (Rebernik in Krošlin 2007). Pomembno je omeniti tudi bolj osebno usmerjen odnos do zaposlenih, ki ne predstavljajo nujno družinskih članov. Sicer se družinska podjetja, kot je bilo že rečeno, srečujejo s prepletanjem poslovnega in družinskega sveta, s čimer se ne-družinska podjetja ne srečujejo. Eden od dejavnikov, ki vpliva na uspešno poslovanje družinskega podjetja, je tudi korekten in dober odnos med družinskimi člani v podjetju samem. V nasprotnem primeru lahko morebitni konflikti njegovo delovanje oslabijo (Duh 2003). Pomemben dejavnik uspešnosti takšnega podjetja je predvsem komunikacija z zaposlenimi, spodbuda, ki jo dobijo s strani managerja in redni sestanki ter razgovori (Majcen 2001). Menimo, da morajo managerji družinskih podjetij biti zvesti svojim vrednotam in imeti dobro zastavljeno strategijo vodenja, hkrati pa vzpostavljati korekten odnos, ne glede na družinske vezi med oziroma z zaposlenimi (Kralj 2000).

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

V nalogi želimo preveriti in opredeliti najpomembnejše osebne lastnosti managerjev, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Preveriti želimo, kakšne razlike obstajajo med družinskimi in ne-družinskimi podjetji in ugotoviti, katere osebne lastnosti mora imeti manager, da lahko uspešno vodi podjetje na dolgi rok. Zanima nas, zakaj podjetje Profiles posluje tako uspešno in kakšen je managerjev način vodenja. Za boljše razumevanje bomo predstavili managersko funkcijo, njegove obveznosti ter delo in poudarili najpomembnejše lastnosti (Dimovski in Penger 2001). Glede na to, da bomo obravnavali primer slovenskega družinskega podjetja, se bomo v diplomski nalogi osredotočili na štiri skupine karakteristik, ki smo jih povzeli po Cimerman idr. (2003), imajo pa jih slovenski managerji (strateške, operativne vodstvene, organizacijske in osebne). Ukvarjali se bomo s pomembnostjo motivacije, komunikacije z zaposlenimi, sistemom nagrajevanja in ponujenimi ugodnostmi za delavce (Lipičnik 1998).

Cilj našega raziskovanja je s pomočjo strokovne literature uspešno in natančno opredeliti osebne lastnosti managerjev, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Za boljše razumevanje podanih izhodišč bomo opredelili tudi posamezne pojme. Podati želimo ugotovitve glede karakteristik managerjev, ki imajo močan vpliv na uspešno poslovanje podjetja in to z intervjujem tudi preveriti v primeru podjetja Profiles. Z intervjujem bomo preverili in predstavili, kakšni odnosi prevladujejo v podjetju, kakšen je način vodenja podjetja, kakšno je poslanstvo, vizija, cilji podjetja in podobno. Ugotovili bomo tudi, kakšni so odnosi v podjetju, komunikacija med zaposlenimi in zaposlenimi z vodjo ter koliko jim pomenijo sestanki in razgovori v podjetju.

Temeljna teza izhaja iz predhodne literature (Lipičnik, 1996): Dobri medsebojni odnosi in komunikacija vodje z zaposlenimi pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja družinskega podjetja in preprečujejo konflikte med njimi, ki bi potencialno lahko ogrozili njihovo vsakdanje delovanje.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Uporabili bomo deskriptivno metodo (opis problema in predlagana rešitev) in metodo kompilacije (povzemanje stališč, dejanj drugih avtorjev). Informacije glede podjetja Profiles bomo pridobili z intervjujem direktorja podjetja in enega izmed zaposlenih v podjetju. Odgovorila bosta na identična vprašanja, na podlagi katerih bomo ocenili stanje v podjetju. Zanimal nas bo predvsem način poslovanja podjetja, odnosi in komunikacija tako med zaposlenimi kot med vodjo in zaposlenimi, počutje zaposlenih v podjetju in njihova ocena poslovanja, mnenje zaposlenih o osebnih karakteristikah vodje, ki po njihovem mnenju vplivajo na uspešnost poslovanja. Prav tako pa nas zanima tudi samoocena vodje glede njegovega upravljanja z organizacijo.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Ugotovitve o osebnih lastnostih managerjev, ki vplivajo na uspešnost podjetja, bo najverjetneje težko posplošiti na vse managerje v populaciji. Glede na to, da se osredotočamo na družinsko podjetje, bodo naše predpostavke temeljile predvsem na družinsko strukturiranem podjetju, ne pa na ne-družinskem. To pomeni, da se družinski odnosi med posameznimi družinami razlikujejo, posledično se razlikujejo tudi njihovi poslovni odnosi. Hkrati na uspešnost podjetja vpliva še marsikateri drugi dejavnik (tržne poti, tržno komuniciranje, inovativnost izdelka/storitve, razmere na trgu in podobno), zato so osebne lastnosti managerjev le eden od dejavnikov, ki na uspešnost vplivajo. Hkrati managerji uporabljajo različne načine upravljanja s podjetjem, zato je uspešna kombinacija težko določljiva.

2 OPREDELITEV POJMA MANAGER IN MANAGEMENT

Management bi lahko opredelili kot doseganje zastavljenih ciljev organizacije skozi procese v njej – planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola virov (Dimovski in Penger 2001). Za uresničevanje vseh štirih omenjenih funkcij morajo managerji imeti in pa tudi uporabljati določena znanja in spretnosti. Kot dodatne funkcije naj bi nekateri teoretiki priznavali tudi upravljanje s kadrom, komuniciranje in sprejemanje odločitev s strani managementa (Dimovski in Penger 2001).

Management naj bi torej predstavljal nekakšno gonilo organizacije v smeri doseganja njenih ciljev. Gre za razporejanje nalog, sredstev, učenje smotrnega delovanja v različnih položajih in bistveno – doseganje ciljev organizacije. Sam management torej predstavlja celoten proces, ki poteka sistematizirano in aktivno v družbi ter zahteva participacijo.

2.1 Komponente uspešnega podjetja

Dimovski in Penger (2001) navajata, da gre pri organizaciji za družbeno entiteto, ki ima namerno strukturo in usmeritev k postavljenim ciljem. Naloga managerja v tem primeru je, da pravilno razporeja vire tako učinkovito, da so zastavljeni cilji organizacije nadvse uspešno doseženi.

Joenssen (1985, po Možina 1996) pravi, da naj bi uspešno vodeno podjetje zajemalo tri komponente:

- Simboli vodenja – vodstvo ustvari vidne znake, ki predstavljajo in prikazujejo njihovo delo, vizijo in strategijo.
- Posredovane vrednote – odkrito komuniciranje, delovna in poslovna etika, stiki z odjemalci povzročajo posredovanje vrednot podjetja, kot so npr. kakovost, storilnost, osebni razvoj in podobne.
- Osebne lastnosti vodje – pomembno je delo z ljudmi, vodjo odlikujeta sposobnost vodenja in dela z ljudmi ter profesionalna usposobljenost.

Uspešno vodeno podjetje (prav tam) naj bi vsebovalo tudi značilno, t. i. nevidno pogodbo. Ta pomeni razumevanje in povezanost med organizacijo in posameznikom v njej, kjer posameznik v organizacijo nekaj vloži, nato pa od nje dobi povračilo, npr. v obliki izboljšane socialnega okolja.

Uspešno podjetje je v končni fazi skupek dela vodje, zaposlenih, urejenosti organizacije, njene strukture in drugih dejavnikov. Ker je pomembno, da so zaposleni v podjetju zadovoljni, da bolje opravljajo svoje delo in tako prispevajo k uspešnosti poslovanja, Breznik in Gorenak (2013) menita, da je občutek pripadnosti zaposlenega v podjetju povezan z zastavljenim poslanstvom podjetja, njihovimi vrednotami, vizijo in ostalimi podobnimi dejavniki. Pravita (prav tam), da če je poslanstvo podjetja jasno zastavljeno, je pripadnost zaposlenih večja.

To posledično pomeni, da je njihovo zadovoljstvo ob opravljanju dela večje, delo pa bolje opravljeno. Poslanstvo podjetja je po Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) definirano kot kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža njen razlog za obstoj. Breznik in Gorenak (2013), pa pravita tudi, da je za zadovoljstvo zaposlenih pomembna vizija, ki je predstava o prihodnosti in pripadnosti podjetju in usmerja zaposlene ob njihovem delu. Vizijo podjetja bi lahko opredelili tudi kot zastavljene cilje, v smeri katerih delujejo zaposleni in z njihovim doseganjem ustvarjajo uspešno poslovanje podjetja.

Rubinfeld in Hemingway (2005) trdita, da je eden izmed pomembnejših dejavnikov pri vzpostavljanju imena podjetja oziroma znamke tudi to, da postavijo in poudarijo svoje poslanstvo in vizijo. Manager, ki želi vzpostaviti uspešno podjetje, se mora zazreti globoko vase in najti odgovor na vprašanje – kaj želi početi in kakšno naj bo njegovo podjetje? Ob tem se njegove prednosti in slabosti izražajo skozi njegove vrednote, ki se posledično kažejo na poslanstvu in viziji podjetja. Vendar pa je ob uspešno zastavljeni viziji, poslanstvu, vrednotah in podobno pomembno tudi, da manager najde neko specifično lastnost, ki bo njegovo podjetje razlikovala od drugih in na ta način tvorila njegovo konkurenčno prednost (Rubinfeld in Hemingway 2005).

2.2 Komponente uspešnega vodenja

Vodenje predstavlja proces, v katerem neka določena oseba usmerja skupino ostalih v smeri doseganja svojih ciljev. Poteka skozi komunikacijo med vodjo in člani skupine, kjer vodja ostalim prenaša informacije in jih poskuša usmerjati. Uspešen vodja je preprost, jasno zastavlja cilje in jasno predaja informacije ostalim članom skupine, z njimi sodeluje, jih spodbuja in motivira. Imeti mora določeno stopnjo avtoritete in mora biti pripravljen tvegati. Ker skupino vodi, je njegova odgovornost tudi reševanje problemov med člani skupine, vzpostavljanje uspešne komunikacije in enakosti med njimi (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003).

Iz managerskega vidika je za vzpostavitev uspešnega podjetja po Pegg (1996) treba upoštevati deset P-jev: managerji morajo razvijati svojo filozofijo, prizadevati si morajo za svoj namen, skrbeti morajo za svoje ljudi, truditi se morajo za svoje izdelke, poskrbeti za svoje občinstvo, uspešnost, dobiček in razvojne možnosti, pokazati morajo svojo odgovornost do javnosti in poskrbeti za okolje.

Po Bernik idr. (2000) pa obstaja sedem elementov vodenja, ki naj bi jih imeli uspešni managerji po celem svetu:

1. Avtentičnost – izražanje vizije, poslanstva podjetja. Manager predstavlja vzor, vključuje pa vse zaposlene v izgradnjo vizije.
2. Odločnost in prepričljivost – nobena odločitev ni slaba (tudi če je slaba, se iz nje managerji lahko nekaj naučijo), nikoli pa ne morejo imeti 100-odstotno natančne odločitve, pomembno je tudi skupinsko odločanje.

3. Koncentriranje – pomemben je seznam prioritet managerja in njegovo razporejanje časa.
4. Osebni stik – pomembna je aktivna komunikacija na vseh ravneh delovanja organizacije.
5. Obvladovanje »mehkejših« in »trših« človeških sposobnosti – vzpostaviti je treba vez med gradnjo vizije in rastjo (mehki dejavniki) in visokimi standardi dela (trši dejavniki), pomembne so (pozitivne in negativne) povratne informacije, zmanjšanje kritiziranja, povečanje svetovanja in učenja s strani managerja, vzpostavljanje enakosti.
6. Komunikacija – formalna komunikacija potrebuje dodan osebni stik, treba je vzpostaviti aktivno komunikacijo tudi med zaposlenimi.
7. Miselnost »Vedno naprej« – postavljanje vedno novih ciljev, strmenje k boljšemu, optimistično mišljenje, vztrajnost.

Vsak dobri manager, ki deluje aktivno, je pripravljen opraviti svoje zastavljene obveznosti, prav tako kot jih morajo opraviti tudi njegovi podrejeni. Pomembno je, da zadolžitev ne prestavlja na kasnejše obdobje. Preudarno mora ravnati z dodeljenimi sredstvi in usmerjati zaposlene k zastavljenim ciljem poslovanja. V primeru, da pride do kakršnihkoli sprememb, je managerjeva naloga, da zaposlene o njih obvesti in jih o novostih ustrezno seznaniti. Sprememb se ne sme ustrašiti, temveč jih mora sprejeti in skladno z njimi delovati tudi v prihodnje.

2.3 Vloge managerjev in ključne funkcije managementa

Managerji imajo v podjetjih veliko vlogo, saj opravljajo veliko različnih, za podjetje pomembnih funkcij. Managerji v podjetju lahko organizirajo, nadzorujejo, delajo z ljudmi, jih motivirajo, usmerjajo, dodeljujejo naloge, se povezujejo s kupci, dobavitelji in podobno. Zato je pomembno njihove funkcije razdelati in tudi razumeti, kar pa bomo storili v nadaljevanju.

2.3.1 Ključne funkcije managementa

Management je po Dimovski in Penger (2001) sestavljen iz štirih funkcij, in sicer iz funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. Omenjene štiri funkcije (prav tam) predstavljajo temeljne funkcije managementa, zraven pa lahko prištevamo še določene druge (kot so na primer: kadrovanje, komunikacija, odločanje).

Funkcija planiranja se ukvarja z definiranjem ciljev podjetja in rezultatov poslovanja v smislu njihovega doseganja. Gre za odločanje glede pomembnosti nalog, ki jih je treba uresničiti, in dodeljenih virov, ki jih je treba izrabiti v ta namen. Torej je funkcija planiranja namenjena določanju in doseganju ciljev organizacije v prihodnosti ter določanju poti za njihovo uresničitvev (Armstrong in Stephens 2005).

Funkcija organiziranja se povezuje z razporejanjem nalog različnim enotam v podjetju in z nadaljnjim razporejanjem virov omenjenih enot (Armstrong in Stephens 2005).

Funkcija vodenja se nanaša na apliciranje vpliva s strani managerja na zaposlene, s ciljem motivacije le-teh v smeri delovanja proti doseganju ciljev organizacije. Samo vodenje predstavlja skupno kulturo in vrednote organizacije, s strani vodstva predstavlja prenos informacij o ciljnih do zaposlenih in prenos entuziazma po čim boljših rezultatih poslovanja. Motivacija vodje ne sega ne le do tistih, ki z njo delajo, temveč tudi do širših organizacijskih enot, ki z vodjo nimajo neposrednega stika (Dimovski in Penger 2001). »V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije.« (Dimovski in Penger 2001, 7).

Zadnja funkcija kontroliranja pa zajema nadzor nad zaposlenimi in njihovim delom, kontrolo nad poslovanjem podjetja – ali to posluje v smeri zastavljenih ciljev in izvaja pregled nad šibkostmi podjetja – presoja o ukrepih glede popravkov delovanja (Dimovski in Penger 2001).

Sposobnosti managerja v povezavi z managerskimi funkcijami

Everard in Morris (1996) opredeljujeta posamezne sposobnosti managerja, ki so v povezavi z njihovimi managerskimi funkcijami v podjetju. Posamezni primeri povezav so prikazani v preglednici 1.

Preglednica 1: Managerske funkcije v povezavi z managerjevimi sposobnostmi

<i>Managerska funkcija</i>	<i>Sposobnost</i>
Cilji in akcijski management (načrtovanje, organizacijske, nadzorne naloge)	Usmerjenost k učinkovitosti, proaktivnost, diagnostična uporaba zamisli, skrb za vtis.
Vodenje (načrtovanje, organiziranje, nadzor, motiviranje, povezovanje)	Samozavest, sposobnost javnega nastopanja, logično mišljenje, konceptualizacija.
Delo z ljudmi (organiziranje, nadzor, motiviranje, povezovanje)	Vpliv pri sestavi timov, mrež in zvez. Pozitiven odnos, vodenje skupinskih procesov.
Usmerjenost podrejenih	Razvijanje sodelavcev, pridobivanje privolitev, spontanost.
Usmerjenost v druge	Samokontrola, vztrajnost, prilagodljivost.
Posebna znanja	Sposobnost, ki je namenjena za določene namene, ni povezana z boljšim delom.

Vir: Everard in Morris 1996.

Manager mora torej za vsak posamezni primer funkcije, ki jo v podjetju opravlja, imeti tudi določene sposobnosti oziroma kompetence. Za opravljanje organizacijskih in načrtovalnih nalog mora biti na primer usmerjen k učinkovitosti, za vodenje mora biti samozavesten in zmožen javnega nastopanja, za delo z ljudmi mora biti komunikativen, za usmerjanje podrejenih mora biti spontan.

2.3.2 Managerske vloge po Mintzbergu

Managerske vloge opredeli Mintzberg, in sicer jih razdeli v tri kategorije vlog (informacijska, medosebna in odločitvena), vsaka od teh pa vsebuje posamezne enote, ki prikazujejo pričakovanja, ki jih odraža managerjevo obnašanje v podjetju. Prikazane in razložene so v preglednici 2.

Preglednica 2: Mintzbergova razdelitev managerskih vlog

<i>Informacijska kategorija vlog</i>	<i>Medosebna kategorija vlog</i>	<i>Odločitvena kategorija vlog</i>
Nadzornik: išče, prejema informacije, ima osebni stik, pregleduje periodiko in poročila.	Predstavniki: izvedba simboličnih nalog, sprejem obiskovalcev, podpis dokumentov.	Podjetnik: inicira razvojne projekte, skrbi za identifikacijo in izvedbo novih idej.
Govornik: posreduje informacije ostalim članom, pošilja poročila in memorandume, je telefonist.	Vodja: usmerja, motivira, usposablja, svetuje, komunicira s podrejenimi.	Odpravljalca motenj: reševanje konfliktov, prilagajanje spremembam.
Razširjevalec: prenos informacij zunanjemu svetu, predstavnik (dela) organizacije.	Zveza: vsi deli organizacije morajo biti dobro povezani navzven in z okoljem, pomembno je vzdrževanje stikov.	Razporejevalec virov: odločitev o razporeditvi virov, prioritet. Pogajalec: srečanja s člani/skupinami za doseg dogovora.

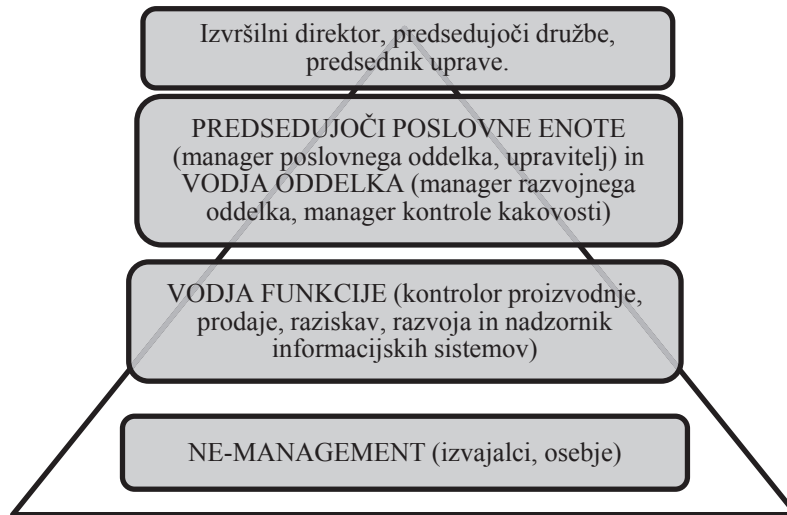
Vir: Dimovski in Penger 2001.

Mintzberg prvotno porazdeli posamezne kategorije vlog. Te se delijo na: informacijske, medosebne in odločitvene, tem pa nato pripadajo še posamezne managerske vloge. Med informacijske spadajo nadzorniki, govorniki in razširjevalci, njihova skupna lastnost pa je delo z informacijami (prejemanje in prenos teh, delo s poročili in podobno). V medosebno kategorijo vlog spadajo predstavniki, vodje in zveza, njihova skupna lastnost pa zajema izvedbo nalog in pa vzpostavljanje uspešnih medosebnih odnosov na podlagi komunikacije (motivacija, svetovanje, usposabljanje, vzdrževanje stikov in podobno). V odločitveno kategorijo vlog pa spadajo podjetnik, odpravljalca motenj, razporejevalec virov in pogajalec. Njihova skupna lastnost zajema odločitvene komponente managerske vloge – razvoj idej, reševanje konfliktov in sprememb, razporejanje virov in sklicevanje sestankov.

2.4 Managerske ravni in pomembnost nalog v njih

Managerske ravni sestavljajo hierarhično lestvico, v kateri se posamezne vloge zaposlenih v podjetju razdelijo na tri oziroma štiri dele. Višja raven zajema funkcije, kot so: izvršilni direktor, predsedujoči družbe in predsednik uprave. Srednja zajema funkcije, kot so: predsedujoči poslovne enote (managerji poslovnih oddelkov, upravitelji) in pa vodje oddelkov (managerji razvojnih oddelkov, kontrole kakovosti in podobno). Nižja raven zajema vodje

funkcije (to so kontrolorji proizvodnje, prodaje, raziskav, razvoja in nadzorniki informacijskih sistemov), zadnja raven pa zajema ne-management. V raven ne-managementa spadajo zaposleni izvajalci in osebje v podjetju. Hierarhična lestvica je prikazana v sliki 1.



Slika 1: Managerske ravni

Vir: Dimovski in Penger 2001.

2.4.1 Višja raven

Gre za tiste managerje, ki so po predstavljeni hierarhični lestvici na vrhu. Njihove naloge zajemajo postavitve ciljev in strategij, njihovo implementacijo, spremljavo in analizo zunanjega okolja ter sprejemanje strateških odločitev v dobro celotne organizacije. Opredeljuje vizijo, organizacijsko kulturo ter sledi spremembam okolja. Najpomembnejša lastnost vrhnjih managerjev je zmožnost, da bi iz vsakega člana organizacije privabili najboljša znanja, sposobnosti, spretnosti (Dimovski in Penger 2001).

Ker višja raven oblikuje vizijo, kulturo in politiko organizacije ter motivira zaposlene h karseda najboljšemu poslovanju, lahko po Dimovski in Penger (2001) opredelimo deset načel, ki v tem primeru vodijo do t. i. organizacijske odličnosti:

1. Dolgoročna zavezanost organizacije k stalnemu izboljševanju – proces poteka na vseh ravneh organizacije, začne pa se pri vodstvu podjetja.
2. Filozofija »nič napak« – gre za razumevanje kupcev, in sicer od njihovih navad in pričakovanj do dela v timih, ki poteka po sistemu stalnega izboljševanja ter medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi.
3. Razumevanje odnosov »kupec – dobavitelj« – dober odnos in izpolnjevanje potreb kupcev se začne pri vrhnjem managementu.
4. Obvladovanje stroškov – z vključitvijo dobaviteljev organizacije pridobijo kakovost proizvodov oz. storitev, zmanjšajo stopnjo izpada proizvodov ter znižajo stroške poslovanja.

5. Zahteva po učinkovitem vodenju – izpolnjevanje organizacije potrebuje dobro vodenje.
6. Uvedba metod nadzora poslovanja in stalnega usposabljanja – potrebna je podpora zaposlenim s strani vodstva, motivacija in pohvala. Potrebujejo podporo, primeren način nadzora in usposabljanje.
7. Odstranitev ovir med oddelki, izboljšanje komunikacijske strukture, timsko delo – uspešno poslovanje je pogojeno z dobro komunikacijo v procesih poslovanja in z ustvarjanjem timov.
8. Primerjanje z najboljšimi – organizacije želijo zadovoljiti potrebe in želje kupcev, zato morajo znati oceniti svoje poslovanje ter zadovoljstvo kupcev. Pomembno je tudi primerjanje s konkurenti.
9. Stalno izobraževanje in usposabljanje – organizacije potrebujejo strokovnjake poslovanja, ki določeno delo opravljajo vsakodnevno.
10. Razvoj sistematičnega pristopa organizacijske odličnosti – potrebna je celotna dovršena strategija organizacije, odličnost pa se doseže skozi sistematičnost.

V višji ravni managementa se sprva oblikuje vizija – njeni temelji zajemajo izkoriščanje tržnih zmožnosti, strategijo (doseganje konkurenčne prednosti), na koncu pa še skupek vseh načel, vrednot in sprejetih odločitev. Omenjeni koraki so, kot je bilo že rečeno, temelji za učinkovito vodenje podjetja (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

2.4.2 Srednja raven

Odgovornost srednjih managerjev je osredotočena predvsem na delovanje poslovnih enot in večjih oddelkov organizacije. Uresničujejo politike in strategije, ki so bile določene s strani vrhnjih managerjev, hkrati pa vodijo aktivnosti, ki jih je organizacija namenila izpolniti v bližnji prihodnosti. Pričakovanja, ki jih morajo izpolniti srednji managerji, so predvsem vzpostavljanje korektnih odnosov z zaposlenimi, timsko delo in pa hitro in učinkovito reševanje morebitnih sporov oz. konfliktov (Dimovski in Penger 2001).

Znotraj srednjega managementa se je oblikoval nov, sodobni managerski tip – projektni manager, katerega naloga je reševanje in organizacija projektov in raznih timov. Gre za dotično nalogo, ki je omejena z razpoložljivimi sredstvi in časovnim okvirjem (Dimovski in Penger 2001).

2.4.3 Nižja raven

Odgovornost nižjih managerjev je usmerjena na proizvodnjo rezultatov (torej proizvodov in storitev). Trudijo se uresničiti dnevne cilje, skrbijo pa tudi za izvedbo pravil in postopkov učinkovite proizvodnje (Dimovski in Penger 2001).

3 FUNKCIJA VODENJA ORGANIZACIJE

Rozman, Koletnik in Kovač (1993, po Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003) vodenje opredelijo kot sposobnost vplivanja na ljudi, da delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev organizacije. To zadeva vse od vodenja v ožjem smislu (lastnosti, obnašanje vodje), komunikacije, motivacije in pa do kadrovanja. Pomembna je torej sposobnost vodilnega, da ima do svojih zaposlenih korekten odnos, z njimi uspešno komunicira, prepozna njihove potrebe in interese ter jih na primeren način motivira za uspešno delovanje. Možina (1996) pravi, da je vodenje sposobnost vpliva na sodelavce, njihova spodbuda k doseganju zastavljenih ciljev. Poudarja (prav tam), da ne gre za enkratno dejanje, temveč dolgotrajnejši postopek. »Voditi zato pomeni najti način za pridobivanje privržencev, da gredo tja, kamor vodja želi.« (Adizes 1996, 20). Samo vodenje je po Možina (1996) sestavljeno iz treh sestavin – vodje, članov in specifične situacije.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, 207) na podlagi pogovorov z vodji in lastniki velikih podjetij opredelijo njihove tri najpomembnejše lastnosti, ki so pripomogle h konkurenčni prednosti njihovih podjetij, in sicer:

- spoštovanje svojih idej in instinktov,
- imeli so sposobnost pridobitve ljudi, ki so bili pripravljene tvegati,
- začeli so kot študentje, postali mentorji in se učili od svojih sledilcev.

Tipi moči v organizaciji

Znotraj organizacij po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) obstajajo različni tipi moči – legitimna moč, moč nagrajevanja, prisilna moč, ekspertna moč in pa referentska moč.

Legitimna moč (ki izhaja iz managerjevega položaja v organizaciji), moč nagrajevanja (ki izhaja iz managerjeve možnosti podeljevanja nagrad za želeno obnašanje) in pa prisilna moč (ki izhaja iz zmožnosti managerja za dodelitev kazni) so oblike *pozicijske moči*. To managerji uporabljajo pri izpolnjevanju želje po spremembi vedenja zaposlenih. Izhaja iz organizacije in managerju zaradi položaja v njej omogoča nagrajevanje oziroma kaznovanje zaposlenih (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

Ekspertna moč (ki izhaja iz posebnih znanj vodje) in referentska moč (ki izhaja iz njegovih osebnih lastnosti) pa spadata pod oblike *osebne moči*. Ta zajema posebna znanja vodje oziroma njegove lastnosti, zaradi katerih se podrejeni lahko z njimi poistovetijo (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.1 Modeli vodenja

Glede na usmerjenost podjetja in njegove vodilne akterje bi lahko opredelili tudi različne načine vodenja, ki jih ti uporabljajo. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) opredelijo šest različnih načinov vodenja, ti pa so:

1. Vodenje z izjemami – vodje se ukvarjajo s posebnostmi, ostalo predajo zaposlenim.
2. Vodenje s pravili odločanja – vodja določi pravila, zaposleni pa naj bi sami odločali o svojih dejanjih.
3. Vodenje z motiviranjem – vzpostavitev partnerstva med vodjo in zaposlenimi.
4. Vodenje s soudeležbo – sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah.
5. Vodenje z delegiranjem – spoštovati je treba obveznosti med vodjo in zaposlenimi.
6. Vodenje s cilji – določanje in doseganje ciljev organizacije.

Stili vodenja

Stil vodenja predstavlja obnašanje vodje in njegov način dela z zaposlenimi v podjetju. Po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) obstajata dve različni vrsti stilov – strukturni in vzajemni stili ter participativni in avtorski stili:

- Strukturni in vzajemni stili (prav tam) – vodja porazdeli in definira delo in vloge zaposlenih, njihove komunikacijske kanale in podobno. Pomembno je zadovoljstvo zaposlenih (zaupanje, prijateljski odnosi, podpora itd.), vendar je pri veliki stopnji vzajemnosti lahko rezultat slabši.
- Participativni in avtorski stili (prav tam) – vodja ima moč, o večini stvari odloča sam in zahteva podrejen odnos. Pri participativnem stilu pa vodje s podrejenimi komunicirajo in skupaj dejansko iščejo rešitve problemov.

Participativen stil se kaže kot eden bolj uporabnih in uspešnih stilov, vsaj kar se tiče organizacije večjih podjetij v Kanadi, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike. Omenjeno dejstvo po Dozier, Grunig in Grunig (1995) izhaja iz opravljenih raziskav, v katerih so svoje mnenje podali zaposleni iz omenjenih podjetij, iz teh pa je razvidno, da: se zaposleni lahko poistovetijo s podjetjem in prevzamejo njegovo kulturo, večjo željo imajo po opravljenem delu, saj do opravljenih obveznosti čutijo večjo dolžnost, imajo tudi možnost sodelovanja pri odločanju, saj se v podjetju poudarja načelo enakosti. Ostale ugotovitve (prav tam) zajemajo tudi boljše medosebne odnose med zaposlenimi, ti gojijo zaupanje in skrb do ostalih zaposlenih, tako se nihče v podjetju ne počuti samega, podjetja pa so zaradi svoje odprtosti in raznolikih odnosov pripravljena sprejemati tudi ideje zunanjih članov.

Nasprotno se avtorski stil po Dozier, Grunig in Grunig (1995) kaže skozi avtoritativnost višjih kadrov, ki podcenjujejo in konstantno usmerjajo zaposlene pri njihovem delu, timsko delo nima tako velikega pomena kot pri participativnem stilu, pri avtorskem gre namreč za posamezne oddelke podjetja, ki medsebojno ne delujejo povezano.

Vsak od teh ima svoje prioritete in cilje, v skladu s katerimi nato deluje. Ostale ugotovitve glede na raziskavo (prav tam) zajemajo še sprejemanje odločitev, ki temeljijo na tradiciji, odločitve pa se sprejemajo le v višjih kadrih, ki nato tudi stalno nadzorujejo delovanje podrejenih zaposlenih.

3.1.1 Housejev model poti in ciljev

Gre za kontingenčni pristop, kjer se vodja ukvarja z motivacijo zaposlenih do te mere, da ti dosejajo in izpolnjujejo svoje lastne cilje ter cilje organizacije. Sestavljen je iz treh naborov – položajev vedenja vodje in stila vodenja, situacijskih naključij in okoliščin ter uporabe nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.1.2 Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja

Gre za teorijo, ki stil vodenja povezuje s trenutno dano situacijo, v kateri se organizacija nahaja. Stil vodenja se razlikuje glede na usmerjenost vodje v naloge oziroma v zaposlene. Situacija pa se po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) razlikuje glede na tri dejavnike: kvaliteto odnosov med zaposlenimi in vodjo, strukturiranostjo nalog in pozicijsko močjo. Vodje, ki so usmerjeni v naloge, so po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) učinkovitejši, ko je situacija zelo ugodna ali pa neugodna. Nasprotno so (prav tam) vodje, ki so usmerjeni v zaposlene in v njihove odnose, uspešnejši v zmerno ugodni situaciji. Takrat je treba s strani vodje vložiti večjo količino dela s človeškimi odnosi (v primeru želje po večji uspešnosti skupine). Pomembno je ustvarjanje pozitivnega ozračja, razjasnitev dodeljenih nalog in ustvarjanje pozicijske moči. V nasprotnem položaju – ker Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) predpostavljajo, da so odnosi med zaposlenimi in vodjo pri takšnem načinu vodenja slabši – je usmeritev vodje v naloge ne-relevantna za njegovo priljubljenost. Takšen vodja je uspešen, ko si vzpostavi avtoriteto skozi strukturiranje naloge. Če je situacija ugodna, je njegova naloga le usmerjevanje zaposlenih. Če pa je situacija neugodna, pa je iz strani vodje potrebno več strukturiranja in usmerjevanja zaposlenih.

3.2 Vpliv osebnosti na vedenje v organizaciji

Vedenja v organizacije je odvisno od ljudi, ki jo sestavljajo. Glede na odnose in interese, ki jih v organizaciji gojijo, se ta postopoma razvija. Naravnost ljudi v organizaciji je skupek komponent s kognitivnega in afektivnega področja ter vedenja tistih dejavnikov, ki na osebo vplivajo, ta pa se nanje odziva Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003).

Posameznikova osebnost lahko vpliva na vedenje in delo v njegovem organizacijskem okolju, saj prihaja do izraza na različne načine. Odraža se lahko v posameznikovem prepričanju v moč kontrole glede določenega dogajanja, avtoritarizmu, nemoralnosti in v njegovem načinu reševanja problemov (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.2.1 Moč kontrole

Ob iskanju razlogov za svoj uspeh oziroma neuspeh se posamezniki odzivajo različno. Nekateri razloge iščejo v svoji lastni odgovornosti, drugi pa v odgovornosti zunanjih sil. Tisti, ki verjamejo v posledice svojih lastnih dejanj, imajo visoko prepričanje v moč samonadzora. Nasprotno pa imajo tisti, ki verjamejo v posledice drugih dejanj (npr. sreče) visoko stopnjo verjetja v moč usode in nizko stopnjo verjetja v moč samonadzora (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.2.2 Avtoritarizem

Ko govorimo o avtoritarizmu, je poudarek na moči in statusnih razlikah, ki morajo obstajati v organizaciji. Tisti, ki vanj verjamejo, so ubogljivi do svojih nadrejenih, verjamejo v moč, posedujejo konvencionalne vrednote in objektivne občutke. Hkrati so nagnjeni h kritiziranju in nasprotovanju subjektivnega občutenja. Za delovanje organizacije je usklajena stopnja avtoritarizma med zaposlenimi in managerjem velikega pomena – če pride do odstopanja, imajo lahko managerji težave pri vodenju in vzpostavljanju avtoritete (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.2.3 Machiavelizem

Za pripadnike machiavelizma je značilno pridobivanje moči ter manipulacija z ostalimi člani organizacije, in sicer izključno zaradi lastnih interesov. Osebe, ki so machiavelistično usmerjene, so hkrati tudi pragmatične, imajo sposobnost prepričevanja in manipuliranja (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.2.4 Reševanje težav

Ker se ljudje medsebojno razlikujejo in na drugačne načine zbirajo ter vrednotijo informacije za reševanje problemov, po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) obstajajo štiri funkcije, ki so v povezavi z omenjenim procesom. Gre za posameznikov vtis, intuicijo, razmišljanje in občutenje. Osebe, ki so čustveno naravnane, bodo tako ob reševanju težav izhajale iz čustvene komponente, razmišljujoče osebe pa ravno nasprotno – iz racionalne.

3.3 Vpliv osebnosti na vodenje v organizaciji

Obstaja veliko različnih avtorjev, ki so poudarili svoje mnenje in definicije uspešnih managerjev z vidika njihovih osebnosti. Tako obstaja veliko različnih definicij, kakšne osebnostne lastnosti naj bi imel posamezen uspešen manager. Poudarili bomo nekaj izmed tistih, ki po našem mnenju zajemajo večino osebnostnih lastnosti, ki so za managerje, ki vodijo podjetje, najbolj pomembni.

Steyer (1993, po Brajša 1996) pravi, da osebnostne lastnosti vodje zajemajo pet njegovih temeljnih lastnosti, skozi katere se odraža njegovo vodenje, in sicer:

- sposobnost (inteligenca, budnost, sposobnost izražanja, izvirnost, moč presoje),
- uspešnost (šolski uspeh, znanje, atletske sposobnosti),
- odgovornost (zanesljivost, pobuda, vzdržljivost, agresivnost, samozaupanje, želja po izkazovanju),
- participacija (družbena aktivnost, sposobnost sodelovanja, prilagajanja, humor),
- status (družbenoekonomski položaj, priljubljenost).

Podobne temeljne značilnosti vodij opazijo tudi Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003), ki pa jih delijo v šest enot, in sicer: fizične, družbene in delovne značilnosti ter družbeno podlago, osebnost in inteligenco oziroma sposobnosti. Posamezne značilnosti omenjenih šestih enot so predstavljene v preglednici 3 in prikazujejo osebne lastnosti vodij, ki so v posameznih enotah najbolj pomembne za uspešno vodenje.

Preglednica 3: Osebne značilnosti vodje

<i>Fizične značilnosti:</i>	<i>Družbena podlaga:</i>	<i>Inteligenca in sposobnosti:</i>	<i>Osebnost:</i>	<i>Delovne značilnosti:</i>	<i>Družbene značilnosti:</i>
– aktivnost, – energija.	– mobilnost.	– sodbe, – odločnost, – znanje, – tekoče govorjenje.	– urnost, – unikatnost, – osebna integriteta, – etičnost, – samozavest.	– usmerjen k dosežkom, ciljem, nalogam, – odgovornost, – odličnost.	– sposobnost podpreti sodelovanje, – popularnost, – družabnost, – diplomacija, – taktika.

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003.

Bizjak in Petrin (1996) ločujeta tudi med dobrimi in slabimi vodji. Dobra vodja odlikujejo: pazljivo poslušanje, dajanje zgleda, drži dano besedo, daje jasna navodila, zna vzbuditi interes v ljudeh, sprejema predloge, ukrepa in zahteva izvršitev dela, preučuje možnosti boljših delovnih navad, ocenjuje sposobnost ljudi, načrtuje delo. Slaba vodja (prav tam) pa odlikujejo naslednje značilnosti: pogosto se razburja, rad se šali, navodila daje v obliki ukazov, rad se prepira, zaposleni mu niso naklonjeni, je trmast in hitro se vznemiri.

3.4 Upravljanje človeških virov in komunikacija z zaposlenimi

Dandanes je pomemben del uspeha neke organizacije tudi zaposlovanje za organizacijo pomembnih in primernih ljudi, ki predstavljajo visoko zmožno delovno silo. Pomembni so posamezniki, ki se z organizacijo in njenimi cilji lahko poistovetijo, bi se na delovnem mestu dobro počutili in bili zmožni delovati v skladu z njenimi zastavljenimi cilji, vrednotami, strategijami in podobno.

Najpomembnejše človeške vrline, ki v organizaciji pridejo do izraza, so njihove sposobnosti, znanja in motivacija. Ker obstaja veliko različnih vrst organizacij, je nemogoče določiti vrsto ravnanja z ljudmi, ki bi jo posamezne organizacije od njih potrebovale. Pomembno je, da v organizaciji primerno vrsto ravnanja z ljudmi ugotovijo sami, torej glede na vrsto delo, zastavljene cilje, vrednote organizacije in podobno.

Treba je torej razviti uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu, za katerega po Lipičnik (1998) obstaja sedem korakov, ki naj bi jih upoštevala vsaka organizacija pri njegovem iskanju:

1. Napovedati uspeh: videti prihodnost danes – pomembno je predvidevanje morebitnih sprememb, okoliščin in posledično razvijanje novih usmeritev, programov in podobno.
2. Pridobivanje uspešnih ljudi – ljudje so pomembni za dejansko delovanje organizacije, ta mora zagotoviti ustrezno število ljudi, ki so primerno kvalificirani. Novo zaposlovanje bi moral biti stalen proces v neki organizaciji.
3. Razvoj visoke uspešnosti – izobraževanje managerjev in ostalih zaposlenih.
4. Spodbujanje uspešnih sistemov – odkriti je treba primeren način motivacije ljudi, primeren model plač zanje (ta naj bi bila primerljiva s konkurenčno), razviti dodatne ugodnosti pri delu, tekmovalnost in upoštevati razmerje med plačo in produktivnostjo.
5. Vzdrževanje uspešne organizacije – pomembni so odkriti, uspešni medčloveški odnosi. Pomembna so pravila vedenja, in sicer predvsem glede pogajanj in kompleksnih pogovorov.
6. Spremembe na bolje – razvoj skupne vizije, okrepitve zaposlenih, krepitev medsebojnih odnosov.
7. Prihodnost: osredinjenje na uspešnost – potrebne so meritve učinkovitosti (lahko z anketiranjem, pogovori in podobno).

Dobro zastavljena tehnika zaposlovanja novega kadra managerjem omogoča, da se izognejo zaposlitvi in zamudnemu intervjuvanju podjetju nekompetentnih zaposlenih, teh tudi ne diskriminirajo in jim dodelijo pravično plačilo, ki je že vnaprej določeno. Pomembno je, da so zaposleni medsebojno enakovredni.

3.4.1 Komunikacija v podjetju

V podjetju poteka poseben način komunikacije. Ker ta poteka znotraj podjetja in se nanaša na odnose med njegovimi zaposlenimi in odnose zaposlenih z vodjo podjetja, govorimo o poslovni komunikaciji. Ta je pomembna zaradi svojevrstnega vpliva na medsebojno razumevanje ljudi v podjetju. Če je komunikacija v podjetju dvosmerna in jasna, bi lahko rekli, da bo poslovanje takšnega podjetja uspešno. To bi lahko trdili zato, ker uspešna dvosmerna komunikacija pomeni vzpostavljene dialoge, v katerih lahko zaposleni v podjetju korektno pridobivajo informacije o delu in ustvarjajo prijetno ozračje. Tako ne pride do komunikacijskih šumov, zaposleni pa delo raje opravijo, saj se v podjetju počutijo bolj domače.

Štirje tipi komunikacije

Lay (1981, po Brajša 1994) pravi, da lahko razlikujemo štiri tipe komunikacije, in sicer: lažno, enosmerno, relativno in dvosmerno komunikacijo. Opisuje jih (prav tam) z naslednjimi značilnostmi:

Lažna komunikacija – interakcija ne izzove medsebojnega vpliva in reakcije med sogovornikoma. Takšen način komunikacije ne tvori resničnega dialoga, dejansko ne gre za resničen pogovor.

Enosmerna komunikacija – interakcija izzove medsebojno reakcijo, vendar le iz smeri enega izmed sogovornikov. Komunikacija poteka iz ene smeri, je brez dialoga in nudi korist le enemu izmed sogovornikov. Po navadi gre za vsiljeno komunikacijo, kjer eden izmed govornikov vpliva na drugega, drugi pa nazaj na prvega ne.

Relativna komunikacija – interakcija izzove medsebojno reakcijo, vendar brez medsebojnega vpliva. To pomeni, da sogovornika uspešno komunicirata, ampak eden na drugega ne vplivata. Pomemben je čas komunikacije, saj določa njen rezultat. Gre za pogovor, ki nima posledic.

Vzajemna ali dvosmerna komunikacija – med sogovornikoma pride do medsebojne reakcije, prav tako pa tudi do medsebojnega vpliva. Gre za pogovor, pri katerem udeleženi poslušajo, razmišljajo in govorijo, ob njegovem koncu pa so spremenjeni.

Asimetrična in simetrična komunikacija v podjetju

Dozier, Grunig in Grunig (1995) pravijo, da se interna komunikacija v podjetju razlikuje glede na avtoritativen ali participativen stil vodenja podjetja. Avtoritativno usmerjeno podjetje bo uporabljalo asimetrično komunikacijo, participativno usmerjeno pa simetrično. Njune značilnosti bomo zajeli in opisali v spodnji preglednici.

Preglednica 4: Simetrična in asimetrična komunikacija v podjetju

<i>Simetrična komunikacija v podjetju:</i>	<i>Asimetrična komunikacija v podjetju:</i>
<ul style="list-style-type: none">– zaposleni se počutijo prijetno, komunikacija z nadrejenimi jih ni strah,– med vodjo in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija,– podjetje spodbuja izražanje mnenj,– vodje se ukvarjajo in poskušajo rešiti probleme zaposlenih,– zaposleni so redno in korektno obveščeni o morebitnih spremembah.	<ul style="list-style-type: none">– komunikacija v podjetju je bolj enosmerna, namenjena je podajanju ukazov nadrejenih zaposlenim,– zaposleni le redko dobijo povratno informacijo, ko komunicirajo s svojimi nadrejenimi.

Vir: Dozier, Grunig in Grunig 1995.

Avtoritativen stil vodenja podjetja tako predstavlja avtoritativnega managerja, ki podjetje vodi. Ne dopušča participacije zaposlenih pri podajanju odločitev, prav tako ne dopušča korektno dvosmerne komunikacije, zaposleni pa se mu redko zaupajo, večjemu jih je svojega nadrejenega strah, zato je način komunikacije v takšnem podjetju asimetričen. Participativen stil pa dopušča ravno nasprotno, gre namreč za vodjo, ki poskuša vzpostaviti enakost, prijetno atmosfero in osebne odnose. Komunikacija je tako zastavljena dvosmerno in omogoča dialoge med zaposlenimi in med vodjo in zaposlenimi. Omogočeno je odkrito reševanje problemov in izražanje lastnih mnenj, pomembna je tudi povratna informacija.

Razdelitev podjetij glede na način komunikacije v njih

Glede na način vodenja podjetja s strani managerja in način komunikacije v podjetju samem, bi lahko ločili različne tipe podjetij. Miller (1988, po Brajša 1994) ločuje šest različnih tipov podjetij, ki jih ločimo glede na komunikacijo v njih samih. Gre za: brezskrbno konvencionalna podjetja, blago paternalistična podjetja, odkrito stroga podjetja, prikrito stroga podjetja, racionalno hladna podjetja in človeško odprta podjetja. Značilnosti komunikacijskih procesov v posameznih omenjenih podjetjih smo opisali v preglednici 5.

Preglednica 5: Delitev podjetij glede na način komunikacije v njih

<i>Podjetje</i>	
<i>Brezskrbno konvencionalna podjetja</i>	Ni problemov in konfliktov. Vse poteka normalno, ni razburjanja, prevelikega približevanja.
<i>Blago paternalistična podjetja</i>	Vsi se počutijo varni, dajejo se napotki in opozorila, ni pa kazni in obtožb. Ne zahtevajo veliko, zadovoljijo se s povprečjem.
<i>Odkrito strogo podjetje</i>	Obstajata nadzor in kazen. Izvajajo se naloge in ukazi, kaznuje se neposlušnost. Neodvisnost in samostojnost nista zaželeni, vse je določeno, ozračje je avtokratsko.
<i>Prikrito strogo podjetje</i>	Pomembna zavest, samodisciplina, vdanost, privrženost. Vlada prepričanje, da morajo vsi prostovoljno izpolnjevati obveznosti.
<i>Racionalno hladno podjetje</i>	Pomembni so razum, argumenti, statistika. Vsi vedo, da morajo izpolnjevati obveznosti, vse je profesionalizirano, vodeno z računalniki in programi. Ni zasebnosti, pomembno je, da je delo opravljeno.
<i>Človeško odprta podjetja</i>	Komunikacija je odkrita, človeška, ljudje premagujejo težave.

Vir: Miller 1988, po Brajša 1994.

Poslušanje med zaposlenimi v podjetju

V podjetju, nasploh pa zaradi razumevanja potreb zaposlenih in samega dogajanja, je pomembno tudi poslušanje. Gordon (1970) po Brajša (1994) meni, da je poslušanje proces, ki nam omogoča, da prepoznamo sogovornikove potrebe, preverimo resničnost in objektivnost prepoznanega tako, da si pomagamo s komunikacijskim (verbalnim) povračilom informacij. Iz managerjevega vidika je torej pomembno prepoznati potrebe, želje, kritike zaposlenih, te je nato treba preveriti in kasneje skozi komunikacijo ugotoviti, ali so ugotovitve bile pravilne. Manager se mora ob vodenju znebiti dejavnikov, ki bi njegovo poslušanje ogrozili, saj bi ti imeli dolgotrajne posledice na vzpostavitev korektnih odnosov z zaposlenimi. Med najpogostejše dejavnike, ki bi ogrozili poslušanje, po Bell in Smith (2006) spadajo managerjeva prevelika odločnost, tekmovalnost, nezainteresiranost in njegovi predsodki glede osebe, s katero tvori dialog oziroma predsodki do danega položaja. Manager, ki uspešno tvori medsebojne odnose z zaposlenimi in sodelavci, lahko posluša po Bell in Smith (2006) na tri različne načine, in sicer: pasivno (manager ni pripravljen na povratno informacijo, njegova koncentracija je slabša, razmišlja lahko o drugih stvareh), skrbno (manager se osredotoči na povedane informacije, poskuša si jih zapomniti), interaktivno (manager poskuša reagirati na povedano, tako verbalno kot neverbalno) in poudarjeno (manager posluša in se odzove, hkrati pa poskuša tudi sodelovati in se s sogovornikom povezati). Marsikateri dober manager pa skozi skrb do zaposlenih poskuša informacije o njihovem počutju in potrebah pridobiti tudi skozi neverbalno komunikacijo, kar pomeni, da je pazljiv na posameznikov ton glasu, obrazne izraze, govorico samega telesa in izražanje čustev.

Komunikacijska klima v podjetju

Lipičnik (1998) pravi, da ker imajo posamezniki, ki so zaposleni v organizaciji, različne osebnosti in pa interese, se v njihovi interakciji ustvarja klima. Ta ima velik pomen za posameznika in pa tudi za organizacijo samo. »Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.« (Lipičnik 1998, 73). Če bo klima v neki organizaciji slabša, se bodo tudi zaposleni počutili slabše. Kot posledica slabšega počutja in klime se lahko pojavijo slabši rezultati in poslovanje.

Borisoff (1989, po Brajša 1994) razlikuje dve vrsti komunikacijskega ozračja, ki se lahko pojavita v podjetju, in sicer: defenzivno-grozeče in podpirajoče-odkrito-sodelujoče ozračje. Razlika je vidna predvsem v medsebojnih odnosih. V defenzivno-grozečem ozračju so ti bolj napeti in neosebni kot pa v podpirajoče-odkrito-sodelujočem ozračju. V tem prevladujejo enakopravnost, empatija in prijateljski pogovori, kar pa v defenzivno-grozečem zamenjajo predvsem neosebni odnosi, kontrola, nezaupanje in medsebojna tekmovalnost. Posamezne značilnosti obeh komunikacijskih ozračij smo bolj podrobno opisali v preglednici 6.

Preglednica 6: Dve vrsti komunikacijskih ozračij

<i>Defenzivno-grozeče ozračje:</i>	<i>Podpirajoče-odkrito-sodelujoče ozračje:</i>
– ocenjevanje in vrednotenje dela,	– opisovanje in razumevanje,
– medsebojna kontrola,	– reševanje problemov,
– strategija, načrtovanje,	– spontanost,
– čustvena nevtralnost,	– strateško prilagajanje,
– hierarhična superiornost,	– empatija, empatično približevanje,
– gotovost, nedvomnost,	– enakopravnost med zaposlenimi,
– tekmovanje, medsebojno rivalstvo,	– provizornost,
– nezaupanje,	– tveganje, eksperimentiranje,
– napad in obramba,	– medsebojno sodelovanje,
– medsebojno zapiranje in ukazovanje,	– medsebojno zaupanje, pomoč, odpiranje,
– dajanje pripravljenih nasvetov,	– medsebojno dogovarjanje,
– predavanje in zasliševanje.	– strokovni in prijateljski pogovori.

Vir: Borisoff 1989, po Brajša 1994.

Manager v vlogi dobrega govorca

Ob motivaciji zaposlenih, prenašanju organizacijskih ciljev, vrednot in načel na zaposlene pa je zagotovo pomembno tudi, da je vodilni manager dober govorec. Po Možina, Tavčar in Kneževič (1995, po Cvetko 2001) bi lahko ločeno opredelili lastnosti dobrega govorca in njegova znanja ter veščine.

Med prve spadajo (prav tam) managerjeva samozavest, pripravljenost in prepričljivost, med druge pa predvsem znanje komuniciranja, nastopanja, izražanja in razpravljanja. Podrobno smo posamezne značilnosti opisali v preglednici 7.

Preglednica 7: Lastnosti managerja kot dobrega govorca

<i>Lastnosti dobrega govorca:</i>	<i>Znanja in veščine dobrega govorca:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – ve, da ima kaj povedati, – dobro je pripravljen, – ima velik nabor izkušenj, – ljudje ga upoštevajo kot osebnost, – je samozavesten, zaupa vase, – je prepričljiv, – poudari pomembne lastnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> – glede komuniciranja, – govora, izražanja, – o slogih nastopanja, – o dokazovanju, prepričevanju, razpravi, – o pripravi in izvedbi nastopov, – o obvladovanju občinstva, razmerjih z občinstvom, – o napakah, težavah govorništva.

Vir: Možina, Tavčar in Knežević 1995, po Cvetko 2001.

Za to, da bi managerja sogovorniki razumeli, je potrebno, da ohranja razumljivost. To pa po Možina idr. (2004) odražajo naslednje sestavine: urejenost, jedrnatost, enostavnost in spodbudnost.

3.4.2 Pomen sestankov in razgovorov

Obstaja več različnih oblik komuniciranja v poslovnem svetu. Po Cvetku (2001) bi te lahko razdelili na: poslovni razgovor, telefonski razgovor, poslovni sestanek, poslovno pogajanje in predstavitev in nastop.

1. Poslovni razgovor

Gre za obliko interaktivnega govornega komuniciranja, ima vedno jasno zastavljene cilje, ki so usmerjeni v doseganje ciljev organizacije. Gre za osebni stik med udeleženci, poteka v obliki podajanja sporočil in vprašanj ter odgovorov nanje. Organizator razgovora predhodno skliče udeležence, vzpostavi primerno ozračje (distanca, vzvišenost, pesimizem in pasivnost lahko ogrozijo potek razgovora) in nadaljuje s podajanjem informacij o namenu razgovora. Sledi medsebojno seznanjanje udeležencev, pri katerih je pomembno aktivno poslušanje, opazovanje in postavljanje vprašanj ter podajanje argumentov.

Razgovor ne sme potekati predolgo, ob koncu lahko sledi kratka ocena oziroma podajanje mnenj udeležencev o samem razgovoru. S sklicateljevega vidika je ob zaključku pomembna prava mera odločnosti, večji pritisk na udeležence bi lahko imel ob koncu negativen učinek na celoten razgovor (Cvetko 2001).

Ker gre pri razgovoru za iskanje povratne informacije s strani sogovornika, mora manager spodbuditi sogovornike, da ti podajo svoja mnenja (v obliki pripomb, soglasij, ugovorov in podobno) ter postavijo morebitna vprašanja. Vprašanja so po Možina idr. (2004) temelj za uspešno poslovno razgovarjanje, saj na ta način sogovorniki dobijo marsikatero dodatno informacijo, lahko preizkusijo sogovornika glede njegovega poglobljenega znanja o obravnavani zadevi, preverijo svoja mnenja, ali pa dobijo pojasnitev glede morebitnih nejasnosti. Uspešen razgovor je tisti, na podlagi katerega sogovorniki pridejo do rezultata, ki ustreza vsem. Najbolj optimalen način, glede na katerega lahko sogovorniki to dosežejo, je ta, da medsebojno vzpostavljajo enakost. Na ta način se bodo izognili zaostrovanju in konfliktom, ki bi ogrozili razpravo. Vrline, ki jih lahko v tem primeru uporabijo, so po Možina idr. (2004) predvsem nazornost, preprostost, iskanje interesov druge strani in prav tako iskanje sodelovanja z njo.

2. Poslovni sestanek

Preglednica 8: Dve glavni vrsti sestankov in njihove značilnosti

<i>Informativni sestanki</i>	<i>Sestanki za urejanje zadev</i>
<i>Cilji sestanka:</i>	<i>Cilji sestanka:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – seznanitev z novimi usmeritvami, postopki, metodami, urejanjem organizacije, – seznanitev s potekom načrtov, projektov, – seznanitev s poročili o delovanju drugih enot, delovnih skupin in podobno, – uskladitev delovnih nalog, enot organizacije, – seznanitev z novimi znanji in morebitnimi seminarji, posvetovanji, – predstavitev izdelkov, idej, predlogov. 	<ul style="list-style-type: none"> – opredelitev priložnosti in težav, – iskanje morebitnih rešitev zadev, delitev dela, – uskladitev stališč, obvladovanje nasprotij, pogajanja, – iskanje skupnih usmeritev konceptov, pravil delovanja, – sprejemanje skupnih odločitev, – iskanje novih možnosti, usmeritev, pristopov k delu.
<i>Naloge vodje sestanka:</i>	<i>Naloge vodje sestanka:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – zagotovitev gradiv, prostorov, – priprava poteka sestanka, – vodenje priprav, delovnega reda sestanka, – usmerjanje poteka, skrb za usmeritve in časovni potek, – zapisovanje pomembnih dejstev in ugotovitev, seznanitev udeležencev z njimi. 	<ul style="list-style-type: none"> – vodi vsebinske, organizacijske priprave glede sestanka, – izbira udeležence, ki bodo aktivno sodelovali na sestanku, – spodbuja sodelovanje, razpravo, usmerja potek sestanka k doseganju zastavljenih ciljev, – združi stališča, ideje, pomaga pri oblikovanju sklepov sestanka.

Vir: Cvetko 2001.

Pri poslovnih sestankih gre za srečanje vsaj dveh ali več ljudi, na katerem se razpravlja, dogovarja ali sklepa. Everard in Morris (1996) pravita, da so sestanki pomembni pri usklajevanju in uvajanju sprememb. Prav zaradi tega ima manager pri vodenju teh izredno pomembno vlogo. Pomemben je način njegove komunikacije in njegova dejanja, da v prihodnje ne pride do dodatne zmede in frustracij zaposlenih.

Na sestankih se izmenjujejo informacije, sprejemajo se določene odločitve in razdeljujejo se odgovornosti. Na podlagi tega Cvetko (2001) ločuje dve vrsti sestankov: informativni in urejevalni sestanki, ki jih ločuje glede na cilje in naloge vodje sestanka. Pri informativnih sestankih (prav tam) cilj predstavlja seznanjenje in informiranje udeležencev, naloga vodje pa je organizacija samega sestanka in usmerjanje njegovega poteka. Pri urejevalnih sestankih (prav tam) pa gre za usklajevanje, sprejemanje in iskanje rešitev oziroma možnosti, naloga vodje pa je vodenje sestanka, izbira udeležencev in spodbujanje razprave. Podrobneje sta obe vrsti sestankov opisani v preglednici 8.

Preverjanje uspešnosti sestankov

V prvi fazi se mora manager ob sklicevanju sestanka odločiti o njegovi nujnosti. Če vsebina sestanka ni dovolj pomembna, če ne obstaja dovolj možnosti, da bi sestanek uspel (posledično pa zadovoljil potrebe managerja in udeležencev) in če ne obstaja drug način reševanja zadeve, ki jo manager s sestankom želi rešiti, potem je sklicevanje sestanka po Možina idr. (2004) upravičeno. V nasprotnem primeru bo sestanek sklican brez posebnih razlogov in bo manager z njegovim sklicevanjem kvečjemu tratil svoj čas in čas njegovih udeležencev.

Dober vodja sestanka se mora osredotočiti po Cvetko (2001) na sistematično in temeljito razpravo in odločanje, spoznavati, usmerjati, povezovati in spodbujati učinkovito komunikacijo. Prav tako mora obvladovati stališča in interese in vedenje posameznikov, hkrati pa slediti toku razprave in jo voditi k zastavljenim ciljem.

Zanimalo nas je, na kaj mora manager pri sklicevanju sestanka posebno paziti, da zaposleni ne bi imeli negativnega odnosa do njih. Cvetko (2001) namreč pravi, da veliko ljudi sestanke sovraži zaradi slabega vodenja. V izogib temu, morajo managerji torej paziti, da:

- je namen sestanka jasno izražen, manager sledi dnevnemu redu,
- izberejo primerne udeležence – imajo zadostno število informacij, pooblastila in podobno,
- v splošnem ne sklicujejo prevelikega števila sestankov,
- je dnevni red ustrezno zastavljen,
- problemski sestanki vsebujejo pridobljene sklepe in napredek,
- udeleženci sestanku aktivno sledijo, imajo interes in se vzporedno ne ukvarjajo še s kakšno drugo stvarjo,
- se sestanki začnejo točno, nimajo prekinitiv in nihče izmed udeležencev sestanka ne zapusti,
- sestanki niso predolgi.

Vloga managerja pri sestankih

Majcen (2001) pa pravi, da bi se managerji morali zavedati, da razgovori in sestanki niso namenjeni dokazovanju lastne moči, večvrednosti in tekmovanju, prav tako pa to ni priložnost za napadanje, poniževanje ali pa preračunavanje starih zamer. Prav nasprotno, bi morali za boljše ozračje, boljše počutje in aktivno sodelovanje zaposlenih po Majcen (2001) managerji delovati bolj prijetno in pozitivno. Biti bi morali bolj pozorni, prijazni, umirjeni, spoštljivi, vljudni, razumevajoči, pripravljeni pohvaliti dosežke zaposlenih, poslušati in paziti na izpostavljanje negativnih stvari, ki bi zaposlene prizadele.

Glavna naloga managerja pri sklicevanju sestanka je poleg organizacije tega tudi usmerjanje razprave, ki je dejansko ena od glavnih komponent sestanka. Pomembno je, da manager pozna in navsezadnje tudi izbere primerne udeležence, ki bodo ob njegovemu odprtju razprave v njej aktivno sodelovali. Ustvariti mora primerno ozračje, da bodo udeleženi lahko neomejeno izražali svoja mnenja in na koncu prišli do zastavljenega cilja. V razpravo lahko po Cvetko (2001) posega neposredno ali pa posredno. Neposredno vodja v razpravo poseže tako, da se sooča z drugačnimi mnenji in podaja protiargumente. Posredno pa poseže tako, da neposredno določenega mnenja ne zavrne, kvečjemu pojasni drugačen vidik in stališče do iste zadeve. Če se odnosi v času razprave zaostrijo, mora manager dogajanje med udeleženci umiriti.

Cvetko (2001) pravi, da lahko v tem primeru dodatno pojasni nerazumljene cilje, spodbudi medsebojno razumevanje in empatijo, ob čustvenem odzivu uveljavlja racionalnost, morda ponudi alternativo, sprosti napetost s humorjem ali pa preloži razpravo na drug termin, v primeru da ta v tistem trenutku ni več možna.

3. Pogajanja

Ker ima manager pri pogajanjih vlogo vodilnega pogajalca, pri klasičnem pogajanju po Možina, Tavčar in Kneževič (1995, po Cvetko 2001) ločimo tri različne sloge, ki jih manager ob tem lahko uporabi, to so: popustljiv, nepopustljiv in učinkovit slog, ki smo jih opisali v preglednici 9.

Preglednica 9: Trije slogi klasičnega pogajanja

<i>Popustljiv slog</i>	<i>Nepopustljiv slog</i>	<i>Učinkovit slog</i>
Udeleženi so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.	Udeleženci imajo željo po ureditvi zadev.
Cilj je sporazum.	Cilj je zmaga.	Cilj je sporazum.
Negovanje odnosa s popuščanjem.	Popuščanje mora biti pogoj za dobre odnose.	Obravnavava zadev ločeno od odnosov med ljudmi.
Popustljivost do ljudi in glede določene zadeve je pomembna.	Nepopustljivost do ljudi in določene zadeve je pomembna.	Pomembna je popustljivost do ljudi, vendar hkrati doslednost glede določene zadeve.
Udeležencem je treba zaupati.	Udeležencem se ne sme zaupati.	Ravnanje mora biti neodvisno od zaupanja.
Prožno prilagajanje stališč.	Trdno vztrajanje pri svojih stališčih.	Osredotočenje na interese, ne na stališča.
Ponujati je potrebno predloge.	Ponavljati je potrebno grožnje.	Pomembno je raziskovanje interesov.
Povedati je potrebno do kod lahko gredo.	Zavajanje udeležencev glede meja lastnih stališč.	Izogibanje konceptov skrajnih stališč.
Sprejemanje enostranskih žrtev za doseganje sporazuma.	Terjanje enostranskega popuščenja za doseganje sporazuma.	Iskanje rešitev, ki so korist za vse.
Iskanje ene same rešitve, ki bo sprejemljiva za drugo stran.	Iskanje ene rešitve, ki je sprejemljiva za lastno stran.	Razvijanje možnosti in kasnejše odločanje.
Vztrajanje pri sporazumu.	Vztrajanje pri svojih stališčih.	Vztrajanje pri objektivnih sodilih.
Izogibanje navzkrižju interesov.	Prizadevanje za merjenje moči ob interesih.	Prizadevanje za sporazum po interesno ne-obarvanih sodilih.
Popuščanje ob pritiskih.	Izvajanje pritiskov.	Dokazovanje in sprejemanje dokazov, popuščanje zaradi načel in ne zaradi pritiska.

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1995, po Cvetko 2001.

Pri pogajanjih gre za posebno vrsto komuniciranja z željo po iskanju skupnega dogovora, na katerega lahko privolita obe strani. Gre za eno od najbolj kompleksnih oblik odnosov med ljudmi, saj pogajanja pomenijo ravno spreminjanje teh. Po Cvetko (2001) poznamo štiri vrste pogajanj: *pogajanja na silo* (prevlada ene strani nad drugo ali iskanje kompromisa s kratkoročnim učinkom, dolgoročno pridobivajo sovražnike), *tekmovalna pogajanja* (barantanje, kupovanje, prodaja, pravila so jasna in pravična, zmaga hitrejši), *sodelovalna pogajanja* (tekmeci in konkurenti se spreminjajo v bodoče partnerje, išče se korist za vsakega, so dolgotrajnejša), *pritajena pogajanja* (dogajajo se izven javnosti, so na osnovi pritiska in osebne moči pobudnika, so uspešna če in ko druga stran sprejme stališča prve).

Pomembna lastnost managerja pri pogajanju je, da zna pripeljati do sporazuma. Pri tem je treba zanemariti vztrajanje pri lastnem stališču. Manager mora po Cvetko (2001) v procesu pogajanj imeti moč vplivanja in sposobnost popuščanja. Osnovni princip je daj-dam, spretni pogajalec pa je tisti, ki mnogo pridobi, hkrati pa malo izgubi. Wheeler (2013) pravi, da mora manager ostati miren, potrpežljiv in praktičen, pomembno je tudi, da je proaktiven in kreativen. Pravi tudi (prav tam), da mora manager sprva dobro prepoznati svoje šibke točke in tiste, ki njegovo pogajanje lahko ogrozijo. Na podlagi tega lahko ohrani svojo mirnost in je sposoben iskati konstruktivne rešitve ter kompromise. Wheeler (2013) tudi pravi, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za vzpostavljanje uspešnega kompromisa to, da manager nasprotniku nikoli ne sme pokazati svojih strahov. Pomembno je namreč, da je manager v procesu pogajanja čustveno pripravljen ne glede na to, v katero smer se položaj obrne.

4. Nastopi in predstavitve

Gre za komunikacijo z večjim številom udeležencev, razlika pa je predvsem v tem, da je predstavitev po navadi namenjena strokovnemu občinstvu. Zajemajo tako verbalno kot neverbalno komunikacijo.

Najboljši vtis lahko manager ob predstavitvi oziroma nastopu naredi med pristnim stikom z občinstvom. Po Cvetko (2001) je sprva pomembna predstavitev, manager se mora občinstvu ob prihodu najprej predstaviti. Nadaljuje s predstavitvijo predstavitve oziroma nastopa, s čimer želi pridobiti zanimanje in pozornost udeležencev. Zato je pomembna lastnost managerja ta, da želi poznati in pozna želje in potrebe udeležencev. Najpomembnejši dejavnik predstavitve je ta, da zna manager ohraniti rdečo nit med svojo predstavitvijo oziroma nastopom. To lahko stori z uporabo nazornosti, učinkovitosti, komunikativnosti in podobno. Zaključni del lahko manager sklene z zlivanjem predhodnih delov v celoto, spremembo sloga, ki naredi vtis na udeležence ali pa s humorjem.

Po Možina, Tavčar in Kneževič (1995, po Cvetko 2001) lahko manager uporabi različne slogovne predstavitve v želji po njeni uspešnosti, te pa so zapisane in predstavljene v preglednici 10. Način predstavitve se razlikuje glede na namen managerja oziroma koncept njegove predstavitve.

Preglednica 10: Različni slogi managerjeve predstavitve

<i>Koncept – značilnost</i>	<i>Način predstavitve – primeri</i>	<i>Ocena koncepta</i>
<i>Klasični</i> – temelji na ponavljanju.	– povedati mora, kaj jim bo povedal, kaj jim ima povedati in kaj jim je povedal.	– preprostost, – znano težišče pomeni manjšo pozornost, – boljše pomnjenje.
<i>Vprašanja</i> – temelji na sodelovanju.	– kam gremo? – kako naj pridemo tja? – koliko bo stalo?	– občutek aktivne vpletenosti za občinstvo, – terja odgovore na vsa vprašanja, – ali niso pomembna druga vprašanja?
<i>Vidiki</i> – obravnavanje z več vidikov.	– prednosti, slabosti, tveganja, – kratkoročnost in dolgoročnost, – tehnologija, čisto okolje, – dobiček, kakovost življenja delavcev.	– vsestranskost povečuje verodostojnost predstavitve, – pozornost ne upade, – različnost interesov pomeni polarizacijo stališč, oteži položaj vodje.
<i>Seznam</i> – temelji na kategorijah.	– trije problemi, – pet zadev, – ducat vprašanj, – akronimi (SPIN, AIDA).	– občinstvo sledi strukturi predstavitve, – predolgi sezname porajajo odpor, nejevoljo.
<i>Obdobja</i> – preteklost, sedanjost, prihodnost.	– iz analize preteklosti usmeritve za prihodnost, – znano sedanjosti lahko manager obravnava kot preteklost, prihodnost, sedanjost.	– izkušnje so koristne, – izkušnje preteklosti ne veljajo nujno tudi za prihodnost.
<i>Za in proti</i> – temelji na plusih in minusih.	– SPIN-analiza, – notranje prednosti, slabosti, – zunanje priložnosti (izzivi) in nevarnosti, – prednostno razvrščanje.	– pristop navaja na objektivnost, analitično obravnavanje zadev, – vključitev udeležencev, glasovanje, ankete, delovne skupine.

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1995, po Cvetko 2001.

3.5 Motiviranje zaposlenih pri delu

Pri različnih posameznikih se pojavijo tudi različni razlogi, zakaj ti opravljajo neko delo. Nekateri delo opravijo z željo po plačilu, nekateri za pridobitev ugleda in podobno. Vsaka posamezna oseba ima svojevrsten motiv za delo. Po Lipičniku (1998) ločujemo primarne in sekundarne motive. Med prve spadajo tisti, ki osebo usmerjajo k tistim ciljem, zaradi katerih preživi. Sekundarni pa zajemajo tiste, ki osebi dajo le zadovoljstvo ob zadovoljitvi, niso pa življenjsko ogrožajoči.

»Na motivacijo lahko gledamo kot na sredstvo za zagotovitev soglasja, sredstvo, ki ga managerji uporabljajo za doseganje svojih ciljev ali ciljev, ki so jih zastavili organizaciji.« (Adizes 1996, 21).

Prav tako Lipičnik (1998) ločuje tri skupine silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje v organizaciji. Prva skupina primarnih bioloških potreb je skupek potreb, ki jih človek ima in nanje ne more zavestno vplivati – potreba po snoveh, fizični celovitosti, spanju in počitku, potreba po izločanju. Če pride do pomanjkanja dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujejo omenjene potrebe, bo t. i. »motivacijska« moč vseh, ki z njimi razpolagajo, večja. Druga skupina zajema zadovoljevanje primarnih socialnih potreb, med katere spadajo potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi in potreba po socialnem konformizmu. Te so pridobljene, so pa primarne zaradi tega, ker v primeru ne zadovoljitve pride do motenj v človekovem življenju v družbi. Nanje lahko zavestno vplivamo in preko njih tudi spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Zadnja, tretja skupina pa zajema sekundarne potrebe – interesi, stališča in navade. Spodbujajo človekovo aktivnost, zato jim lahko rečemo tudi motivi – ti so individualni, pridobljeni in imajo vpliv na človekovo socialno življenje.

Različnost motivov za posameznike v organizaciji

Hiam (2003) pravi, da managerji v organizaciji ne bi smeli ravnati z vsemi zaposlenimi enako. Kar določeno osebo motivira, lahko neko drugo popolnoma demotivira. Primeren način, skozi katerega lahko manager odkrije želje svojih zaposlenih, je komunikacija. Hiam (2003) tako ločuje 15 osnovnih motivov, ki posameznike motivirajo:

1. občutek pripadnosti,
2. možnost izražanja samega sebe,
3. doseganje individualnih ciljev,
4. občutek varnosti,
5. karierna rast,
6. dobro počutje na delovnem mestu,
7. pridobljen status,
8. namen dela, ki zaposlenemu nekaj pomeni,
9. spodbujena tekmovalnost,
10. prepoznavnost,
11. prepoznavanje potreb zaposlenih in razumevanje njihovega počutja ob delu,
12. samostojnost na delovnem mestu,
13. nagrajevanje, ugodnosti,
14. odgovornost,
15. razumevanje osebnih potreb zaposlenih.

Ob tem je treba omeniti, da posameznike v povprečju motivira pet od omenjenih motivov.

Ker ljudje zadovoljujejo svoje motive, lahko pride tudi do ovire v omenjenem zadovoljevanju. Lipičnik pravi (1998), da če gre za oviro znotraj človeka, govorimo o konfliktu, če pa za oviro zunaj človeka, govorimo o frustraciji.

Hiam (2003) pravi, da managerji ne bi smeli voditi zaposlenih v času, ko je njihova lastna motivacija nizka. Potrebno je začeti v managerju samem – če bo on sam imel dovolj veliko stopnjo entuziazma in zagona, bo to lažje prenesel na zaposlene. Prav tako naj ne bi kontroliral zaposlenih, mora jim pustiti prosto pot ob opravljanju njihovih nalog. Ob pojavu konflikta mora biti pripravljen poslušati, postavljati vprašanja in poiskati kreativno in mnogokrat neочitno rešitev zanj. Konflikti ne bi smeli biti prikriti, o njih je treba govoriti in aktivno iskati rešitve zanje. Največji padec motivacije je Hiam (2003) zaznal ob mišljenju zaposlenih, da so tretirani nepošteno.

Majcen (2001) pravi, da manager zaposlenega lahko v praksi motivira s spodbudnimi besedami tako, da:

- zaposlenega večkrat pohvali in ga opogumlja za opravljanje stvari, ki se jih ta boji (ker meni, da nalogi ni kos),
- zaposlenemu pomaga pri načrtovanju, ga spodbuja in poudarja njegove prednosti,
- poveča mu samozavest in izboljša njegovo samopodobo,
- pomaga mu dvigniti ugled v lastnih očeh, priznava mu ugled, ki ga ima ta v očeh drugih,
- podpirati ga more pri uresničitvi obljubljenih stvari.

Manager po drugi strani lahko uporablja tudi prisilo, kontroliranje, kritiziranje in podobno. Vendar to zaposlenih ne motivira na pravi način, ti načini namreč v zaposlenih vzbudijo negativne občutke, motivacija pa traja, dokler je vodja prisoten. Dolgoročno pa ima na odnos med vodjo in zaposlenimi zelo slab vpliv.

Po Brajša (1996) so ljudje najpomembnejši del vsakega podjetja. Pravi (prav tam), da ni dovolj, da podjetje najde dobre sodelavce, pomembno je njihovo nenehno vzdrževanje in razvijanje. Poleg vlaganja v zgradbe, stroje, tehnologijo in organizacijo je potrebno torej vlagati tudi v ljudi in njihov razvoj.

3.5.1 Vsebinske teorije motivacije

Vsebinske teorije se ukvarjajo z zadovoljevanjem potreb, ki ljudi motivirajo. Pomembne so zato, da managerji razumejo, kaj motivira njihove zaposlene.

Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Maslow je trdil, da je človekova aktivnost konstantno usmerjena navzgor – k višjim ciljem, ki si sledijo v piramidi. Cilji so razdeljeni v hierarhijo zaradi tega, ker so ljudje motivirani s strani

več različnih potreb. Sledijo si v zaporedju od najnižje do najvišje potrebe: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in na koncu do samopotrjevanja. Prehod je možen, ko se zadovolji potreba, ki je na hierarhični lestvici nižje. Za managerje je omenjena teorija pomembna zaradi mogočih ugotovitev o občutljivosti ljudi v tistem obdobju (Lipičnik 1998).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova teorija temelji na razdelitvi motivacijskih dejavnikov v dve skupini – motivatorji in higieniki ali satisfaktorji. Prvi neposredno spodbujajo ljudi k delu, drugi pa ne, kvečjemu odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo drugačne pogoje motiviranja. Za managerje je teorija pomembna, ker jim da določena zavedanja o vrsti orodja za motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1998).

3.5.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije se ukvarjajo z obnašanjem posameznikov z željo zadovoljevanja potreb.

Adamsova teorija enakosti

Teorija se osredotoča na posameznikovo razmišljanje o njegovi enakopravnosti v organizaciji. To osebe iščejo v nagradah za svoje delo – če je nagrada podobna nagradi nekoga drugega, potem posameznik meni, da je bil obravnavan enakopravno. Ocena enakopravnosti izhaja iz inputov (izobrazba, kvalifikacije, kompetence) in outputov (plača, ugodnosti, nagrade). Če pride v organizaciji do neenakosti, se ta odpravlja skozi spreminjanje inputov, outputov, popačenje (če se na inpute in outpute ne da vplivati) ali pa odpoved službe (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

Vroomova teorija pričakovanj

Po Vroomovi teoriji naj bi motivacija bila odvisna od mnenja posameznika glede lastne sposobnosti in njenega vpliva na izvršitev določene naloge in kako prejeti nagrado oziroma ugodnost. Gre za razumevanje procesa, v katerem se ljudje trudijo za pridobitev nagrad. Razmerje med trudom in izpolnitvijo naloge je povezano z vprašanjem posameznika, ali bo s trudom dosegel neki dober rezultat. Pri tem se posameznik osredotoča na svoje znanje, priložnost, opremo in podobno.

Razmerje med izpolnitvijo naloge in rezultatom pa je povezano z vprašanjem posameznika o tem, kam vodi dober rezultat (torej o nagradi). Če bo pričakovanje posameznika večje – obljubljena mu bo dobra nagrada za trud, potem bo ta bolj motiviran (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

3.5.3 Novi motivacijsko-kompensacijski programi motivacije

Gre za pristop, ki se ukvarja s t. i. opolnomočenjem – prenosom moči na zaposlene. Motivacija se tako poveča, saj ljudje lahko sami vplivajo na izpolnitev nalog, izbor načina dela in podobno. Po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) tako ločujemo programe motiviranja glede na njihov namen. Ti so natančneje opisani in razloženi v preglednici 11.

Preglednica 11: Novi motivacijsko-kompensacijski programi motivacije

<i>Ime programa</i>	<i>Namen</i>
<i>Plačilo glede na rezultate</i>	Nagrada je posledica prispevka posameznika v organizaciji.
<i>Delitev dobička</i>	Ko so cilji doseženi, se nagradi vse zaposlene in managerje znotraj organizacije.
<i>Solastništvo delnic s strani zaposlenih</i>	Razdelitev določenega lastniškega deleža za kasnejšo razdelitev dobička v primeru dobrih rezultatov.
<i>Bonusi v velikih zneskih</i>	Večji enkratni znesek za dober rezultat.
<i>Plačilo za znanje</i>	Plača zaposlenega se poveča s številom spretnosti, ki jih ta ima. Motivirani so za nadaljnje učenje.
<i>Fleksibilen delovni čas</i>	Zaposleni sami določajo urnik, dva si lahko delita delovno mesto, lahko delajo od doma.
<i>Kompensacija na osnovi tima</i>	Nagrada sledi obnašanju, ki je v korist timu.

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003.

4 SLOVENSKI MANAGERJI

Na osnovi opravljenih raziskav, v katerih je sodelovalo 50 predsednikov uprav oz. generalnih direktorjev vodilnih slovenskih podjetij in organizacij, bi lahko po Cimerman idr. (2003) slovenskega managerja opredelili kot managerja z velikim razvojnim potencialom, željo po učenju, visokimi zahtevami do samega sebe, vendar pa s slabo zastavljeno avtoritativno vlogo. Zaposleni v slovenskih podjetjih svojih nadrejenih tako rekoč ne dojemajo v vlogi vodje, saj se ti izogibajo vodstvenim potezam. Kritično področje slovenskih managerjev naj bi po Cimerman idr. (2003) predstavljala komunikacija, vodje z zaposlenimi namreč redko vzpostavijo dialog, če pa je ta vzpostavljen, pa je pogovor velikokrat ne-relevanten za delo. Kritičen element vodenja slovenskih managerjev (prav tam) predstavljata tudi pasivnost in neučinkovito odločanje. Z njihove strani bi bila torej potrebna večja mera samokritičnosti, samoiniciative in ambicioznosti, sploh kar se tiče odnosa z zaposlenimi.

Kar se zaposlenih v slovenskih organizacijah tiče, se ti glede na raziskave v Cimerman idr. (2003) močno identificirajo z organizacijo, v kateri so zaposleni. To pomeni, da se trudijo za njeno uspešno poslovanje, vzpostavljanje konkurenčne prednosti, skrbijo za medsebojne odnose in podobno. Na drugi strani pa (prav tam) na podlagi opravljenih raziskav izpostavljajo slabo zastavljen sistem nagrajevanja in sankcioniranja, saj ta ne razlikuje med dobrim in slabim delom. To pomeni, da slabo opravljeno delo ni sankcionirano in dobro opravljeno ni nagrajeno. Cimerman idr. (2003) izpostavijo tudi: slab sistem razvoja in usposabljanja (ne prikazuje povezave med cilji in usposabljanjem), slabo zastavljena merila za napredovanje (ne prikazujejo potreb podjetja in zmožnosti zaposlenih), slab sistem informiranja in komuniciranja (temelji na neosebni medijih – oglasne deske, pisna obvestila in podobno, namesto na osebnem komuniciranju) in nejasen sistem razporejanja pooblastil, odgovornosti, nalog, prioritet ter spodbud.

4.1 Managerske spretnosti in karakteristike

Managerske spretnosti po Cimerman idr. (2003), ki so potrebne za delovanje managementa v neki organizaciji se delijo na:

- Tehnične spretnosti: predstavljajo izobraženost managerja glede izvajanja specifičnih nalog. Ob izvajanju specifičnih funkcij (npr. inženiring) mora manager imeti določena znanja in izkušnje glede obvladovanja metod, tehnik, opreme, posebna znanja glede uporabe orodij in podobno.
- Spretnosti ravnanja s človeškimi viri: prikazujejo managerjevo sposobnost dela z ljudmi, kakor tudi sposobnost delovanja v skupini. Njegove naloge zajemajo motivacijo zaposlenih, vodenje zaposlenih, učinkovito komunikacijo in razreševanje morebitnih sporov.
- Konceptualne spretnosti: kognitivna sposobnost, ki omogoča managerju, da vidi organizacijo kot celoto, hkrati pa vidi tudi odnose med njenimi posameznimi deli.

Sestavljene so iz razmišljanja, obdelave informacij in zmožnosti planiranja. Pomembne so za managerje, ki so višje na hierarhični lestvici, saj gre za strateško in dolgoročno razmišljanje, med drugim je potrebna tudi ocena vključitve posamezne organizacijske enote v celotno organizacijo.

Pomembno je omeniti, da se potrebne lastnosti managerja spreminjajo glede na organizacijsko hierarhijo (Dimovski in Penger 2001). Hkrati pa je pomembno tudi dejstvo (prav tam), da osebne lastnosti same po sebi ne določajo uspešnega managerja. Določa ga način, kako se omenjene lastnosti izražajo v njegovem obnašanju. Na podlagi raziskovanja obnašanja managerjev sta se tako oblikovala dva stila vodenja, in sicer usmerjenost na nalogo in usmerjenost na ljudi, pri čemer je najbolj zaželeno, da je manager usmerjen na oba naštetata stila (Cimerman idr. 2003).

4.1.1 Strateške karakteristike managerja

Zajemajo štiri različne tipe managerjev, ki jih po Cimerman idr. (2003) razdelimo na:

- Vizionarje: prepoznajo spremembe, ki se bodo pojavile v prihodnosti, oblikujejo podobo organizacije v prihodnosti in navdušujejo sodelavce. Vizija mora biti predstavljena jasno, uporabljen je čustven besednjak, slogani in podobno. Potrebujemo strokovno znanje za odločanje in velikokrat niso pripravljeni tvegati, obenem pa se mnogokrat ukvarjajo z nalogami podrejenih.
- Ciljno usmerjene: na podlagi vizije zastavijo jasne, realne cilje in pot do njihovega doseganja, določajo prioritete in premagujejo morebitne ovire na poti do ciljev. Ti se skladajo z vizijo, so specifični in časovno določeni. Hkrati morajo kljub zastavljenemu cilju imeti pregled nad realnim dogajanjem, posredovati morajo tudi smernice za delo podrejenih.
- Stratege: na podlagi vizije določajo smer doseganja ciljev, pripravijo alternativne poti za doseganje ciljev v različnih položajih, izvajajo in prilagajajo popravljene strategije. Opredeliti morajo ključne strateške dejavnike in pridobiti sodelavce za izvrševanje strategij. Mnogokrat obstaja slaba povezava med cilji, strategijo in vizijo, delovanje managerjev pa je reaktivno in ne proaktivno.
- Odločevalce: dobro identificirajo in rešujejo probleme, izbirajo dobre odločitve na podlagi informacij in intuicije ter jih tudi učinkovito izvajajo. Težavam in odločnosti pri izbiri in sprejemanju odločitve se ne izogibajo. Težava se pojavi, ko managerji čakajo na odločitve od svojih nadrejenih in se ne odzovejo takoj, postanejo pasivni in usmerjeni k šefu namesto k problemu.

4.1.2 Organizacijske karakteristike managerja

Zajemajo tri različne tipe managerjev, ki jih po Cimerman idr. (2003) razdelimo na:

- Organizatorje: vzpostavljajo medsebojne odnose med člani organizacije, uskladijo porabo sredstev za optimalne rezultate in spremljajo potek dela za izvršitev strategij doseganja ciljev. Organiziranost izhaja iz vizije, ciljev, strategij in skupnega interesa. Pomemben je dialog managerja s sodelavci in med samimi zaposlenimi. Managerji na organizacijo mnogokrat gledajo statično, zaposleni pa ne razumejo svoje vloge v njej.
- Kadrovalce: načrtujejo, uvajajo in postavljajo ljudi na prava mesta, spremljajo njihov uspeh, potrebe in podpirajo njihov razvoj ter usposabljanje. Ukvarjajo se s svojimi podrejenimi, skupaj s strokovno službo spremljajo njihov razvoj in delovanje ter iščejo potencialne naslednike. Mnogokrat se managerji v tej vlogi ne znajdejo, hkrati pa jim pridobivanje ustreznega kadra v smislu podobnih vrednot in strmenja k viziji organizacije ne pomeni veliko.
- Delegatorje: izbirajo naloge in jih posredujejo podrejenim, predajo jim informacije o odgovornosti in pooblastilih za delo, spremljajo pa tudi nadaljnje izvajanje naloge. Pomembna je izbira ljudi, ki jim bodo naloge predali, saj ob predaji pooblastil te sami izgubijo. Pomembna komponenta je medsebojna komunikacija in odprt pogovor, mnogokrat manager pooblastila ob predaji naloge tudi zadrži, kar povzroči konstantno vračanje podrejenega k managerju, ki marsikdaj tudi misli, da bo nalogo hitreje opravil kot pa njegov podrejeni.

4.1.3 Operativne vodstvene karakteristike managerja

Zajemajo štiri različne tipe managerjev, ki jih po Cimerman idr. (2003) razdelimo na:

- Komunikatorje: v dialogu imajo sposobnost, da svoje misli predajo razumljivo in jasno, sogovornika pa aktivno poslušajo. Izogibajo se monologu in poskušajo pridobiti zaupanje sogovornika. Mnogokrat pa se zgodi, da managerji svojih podrejenih ne znajo dobro poslušati, prav tako ne znajo dobro predstaviti ciljev, vizije, in sicer tako, da bi jih podrejeni razumeli. Do njih imajo prav tako velikokrat vzvišen odnos.
- Motivatorje: upoštevajo, da ljudi motivirajo različne stvari, mobilizirajo energijo sodelavcev in se s sistemom nagrajevanja in sankcioniranja odzivajo na njihovo vedenje. Zavedajo se njihovih potreb, vzbudijo navdušenje v njih samih in omogočijo povratno informacijo o njihovem delu, kar jih dodatno spodbudi. Mnogokrat je motivacija podrejenih za managerje težka, ne zavedajo se pomembnosti nematerialnih nagrad in premalo pozornosti posvečajo povratnim informacijam.
- Pogajalce: postavljajo lastne pogajalske okvire in njihovo oceno. Če pride do konflikta, poskušajo doseči dogovor, ki je obojestransko sprejemljiv, znajo uporabljati tudi pogajalske veščine. Pogajanje poteka tudi znotraj njihovih podjetij, znajo se pogajati tudi za uporabo omejenih razpoložljivih sredstev ter zastaviti jasna določila o svojih zmožnostih

- kaj lahko dosežejo in česa ne. Sklepajo dogovore s strinjanjem obeh strani. Mnogokrat se zgodi, da se managerji niso pripravljene pogajati, ali pa se v primeru pogajanja vživeti v nasprotnikovo vlogo.
- Timske vodje: delujejo s prepričanjem, da je tim več kot le vsota posameznikov, vlagajo v zaupanje in pripadnost med člani, sodelujejo in spodbujajo iniciativnost v timu. Potrebno se je zavedati, da posameznik ne more delovati popolno, timski vodja mora biti vključen v tim in nase sprejemati posledice njegovega delovanja. Samoiniciativnost v timu bi morala biti nagrajena, pričakovanja od članov pa jasno določena. Težave se lahko pojavijo, ko managerji v tim izberejo napačne ljudi, po navadi prevlada izbor na podlagi dejstva, da si posamezniki v tim želijo vstopiti, ne pa na podlagi posameznikovih vrednot, vizije v skladu z organizacijo in podobno.

4.1.4 Osebnostne karakteristike managerja

Zajemajo tri različne tipe managerjev, ki jih po Cimerman idr. (2003) razdelimo na:

- Etične: poznajo etična načela, spoštujejo osebne vrednote posameznikov in odločitve sprejemajo na podlagi družbene odgovornosti v skladu z etičnimi načeli. S svojim delovanjem etični managerji sicer ne povzročajo škode interesom lastne organizacije oziroma zaposlenih, etičnost je določena tudi z danim položajem. Praviloma slovenski managerji ne postavljajo lastnih koristi nad koristi organizacije, prav tako se ne izpostavljajo kot voditelji.
- Karizmatiki: navzven kažejo moč, samozavest in zaupanje, v odnosu do sodelavcev imajo avtoritativno vlogo, ti pa jim sledijo. Prepričljivi so tako na verbalni, kot tudi na neverbalni ravni, verjamejo v svoje vizije in navdušujejo ostale zaposlene. Za uspešno delovanje karizmatiki potrebujejo samozavest ob javnem nastopanju in komunikacijske spretnosti v dialogih s sodelavci.
- Tiste odprtih nazorov: so brez predsodkov, dopuščajo in podpirajo raznolikost in sprejmejo enakovrednost vsakega posameznika. Niso nagnjeni k presojanju vnaprej, spodbujajo drugačnost in se ne počutijo ogroženega.

4.1.5 Sinergija vseh karakteristik – obvladovalec sprememb

Managerji kot obvladovalci sprememb se s pozitivnim odnosom in razumevanjem okolja konstantno prilagajajo, načrtujejo in uveljavljajo spremembe za razvoj organizacije na dolgi rok. Pomagajo tudi pri manjšanju odpora do sprememb samih. Uspešnost managerja je v tem primeru pogojena z njegovo naklonjenostjo spremembam in lastnim spreminjanjem stvari, znati mora namreč preseči ovire, ki se ob spremembah pojavljajo. Ena od teh je tudi priprava zaposlenih na spremembe. Mnogokrat pa se zgodi, da se managerji želijo spremeniti tako, da se jim ne bi bilo treba prilagajati spremembam (Cimerman idr. 2003).

4.1.6 Osebnostne lastnosti managerja

Manager v vlogi vodje mora predstavljati zrelo osebnost, ki je zmožna premagovati različne izzive. Po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) obstajajo določena načela za premagovanje izzivov vodenja:

1. Vodja mora poznati, razumevati samega sebe.
2. Razvijati mora dobre medsebojne odnose.
3. Poskrbeti mora za dober, raznolik vrhni management.
4. Določiti mora način ohranjanja dobre organizacije z raziskovanjem vrzeli, ki se pojavi med vizijo in dejanskim stanjem organizacije.
5. Ustvarja primerne, odrasle zaposlene.
6. Ustvarja kulturo vodenja, ki omogoča povratne informacije iz obeh smeri, rast in razvoj vodje.
7. Odgovorno in premišljeno izvaja spremembe.

Ker mora dober vodja poznati in sprejemati samega sebe takšnega, kot je, mora biti samokritičen. To pomeni, da mora poznati in sprejeti svoje prednosti in slabosti ter z njimi delovati naprej. Po Maslow (1954) bi morali biti managerji *samouresničeni*, kar pomeni, da sprejemajo tako sebe kot tudi ostale. Takšni managerji so po Adizes (1996) usmerjeni v delovanje, na težavo se odzovejo naravno in logično, pripravljeni so se učiti in sprejemati spodrsaljake. Zadovoljni so s svojim položajem, zaupajo vase in verjamejo v svoja prepričanja.

Način odkrivanja prednosti in slabosti svojega delovanja in vodenja pa je Drucker (2001) opisal in imenoval – *analiza povratnih informacij*. Ta managerju nudi vpogled v njegovo delovanje, ob postavljeni odločitvi si ta zapiše cilje in rezultate, 9–12 mesecev kasneje pa jih primerja z dejanskimi rezultati. Tako posameznik ugotovi, katere so njegove prednosti in slabosti, nato pa se mora naučiti delati v skladu z njimi. Pomembno je, da se osredotoči na svoje prednosti in na področja, ki jih zanemarja. Izogniti se mora slabim navadam, ki jih ima, in tistim področjem, na katerih njegovo delo ne bo uspešno (Drucker 2001).

Način managerjevega dela je po Drucker (2001) stvar njegove osebnosti. Ta se namreč oblikuje že pred njegovim opravljanjem funkcije managerja. Določene naloge bo manager znal opraviti, določenih pa ne, njegove sposobnosti so tako kot njegova osebnost že dane in se jih ne da priučiti. Zato je velikega pomena, da se manager ne trudi spreminjati samega sebe, moral bi si namreč konstantno prizadevati za izboljšanje svojega dela. Zavedati se tudi mora, kaj želi podjetju s svojim delom prispevati in kaj dejansko lahko prispeva. To ugotovi skozi analizo svojih sposobnosti in samokritičnosti. Tako kot je pomembna managerjeva analiza prednosti in slabosti ter njegovega načina delovanja, pa je pomembno tudi njegovo razumevanje prednosti, slabosti in delovanja svojih zaposlenih. Zavedati se namreč mora, da zaposleni ne razmišljajo enako kot on in obenem tudi nimajo enakih lastnosti kot jih ima on sam.

5 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Wagner (1994) po Duh (2003) pravi, da družinsko podjetje kot sociološki pojem nima enotne definicije. Gre za pojem (prav tam), ki združuje družinske odnose z različnih vidikov. Ob razumevanju in opredelitvi družinskih podjetij je pomembno, da te razvrstimo glede na njihove vrste. Z raziskovanjem in opredeljevanjem družinskih podjetij se je ukvarjalo veliko različnih raziskovalcev, rezultate njihovih raziskav pa bomo opisali v nadaljevanju.

Opredelitve družinskih podjetij po Handlerjevi – angleško govoreče območje

Preglednica 12: Opredelitve družinskih podjetij po Handlerjevi

<i>Lastništvo – management</i>	
Alcorn (1982)	Gre za profitno organizacijo – samostojni podjetnik, družabništvo in podobno. Če je del delnic v odprti lasti, mora družina podjetje voditi.
Barry (1975)	Podjetje, ki je v praksi upravljano s strani posameznika ali članov ene družine.
Barnes in Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Podjetje, v katerem družinski odnosi vplivajo na določitve glede lastništva ali managementa.
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988)	Podjetje, kjer imajo člani družine zakonsko določen nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje v lasti ene ali dveh družin.
<i>Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)</i>	
Beckhard in Dyer (1983b)	Podsistemi družinskega podjetja vključujejo: podjetje, družino, lastnika kot entiteto ter povezujoče organizacije.
Davis (1983)	Interakcija med dvema vrstama organizacije. To sta podjetje in družina, ki skupaj vzpostavljata značaj družinskega podjetja.
<i>Generacijski prenos</i>	
Churchill in Hatten (1987)	Gre za pojav ali pričakovanje, da bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad vodenjem podjetja.
Ward (1987)	Vodenje in lastništvo podjetja bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
<i>Večkratni pogoji</i>	
Donnelley (1964)	Podjetje, ki je povezano z vsaj dvema generacijama družine in ko je ta povezava imela vzajemen odnos na politiko podjetja, interese in cilje družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson in Johnson (1985)	Ko je v podjetju večina lastništva pod taktirko ene družine in sta (bila) v podjetje vključena najmanj dva njena.

Vir: Handler 1989, po Duh 2003.

V preglednici 12 je prikazan pregled opredelitev družinskih podjetij za angleško govoreče območje, ki jih je opredelila Handlerjeva (1989) po Duh (2003).

Opredelitve družinskih podjetij po Neubauer – nemško govoreče področje

Pregled opredelitev družinskih podjetij po Neubauer (1992) po Duh (2003) poteka skozi naslednja merila:

- družinsko podjetje vodijo člani družine,
- kapital podjetja mora biti v rokah ene ali več družin,
- družbena pogodba mora vsebovati določila, ki preprečujejo vključitev v podjetje tistim osebam, ki niso družinski člani,
- družina zaznamuje podobo podjetja pa tudi sistem vrednot družine,
- zagotovljen mora biti generacijski prenos.

Opredelitve malih in srednje velikih družinskih podjetij – Fillion

Fillion (1991, po Duh 2003) opredeljuje mala in srednje velika družinska podjetja kot tista, ki so v večinski (vsaj 51 %) lasti neke družine, pri čemer lastnikov (ki so člani družine) ne sme biti manj kot tri in več kot pet. Ostale opredelitve (prav tam) zajemajo tudi člane družine, ki naj bi delali v podjetju, podjetje pa je v lasti družine več kot eno generacijo.

Opredelitve malih in srednje velikih družinskih podjetij – Hinterhuber in Minrath

Avtorja Hinterhuber in Minrath (1991) po Duh (2003) pri opredeljevanju malih in srednje velikih družinskih podjetij poudarjata pomen kvalitativnih kriterijev. Značilnosti teh podjetij so (prav tam) naslednje: podjetje pripada družinskim članom več generacij, hkrati jim predstavlja ekonomsko in poklicno osnovo. Pri vodenju podjetja lastniki sodelujejo, vodstvo pa sestavlja ena oseba oziroma manjša skupina povezanih ljudi. Ostalih štabnih in strokovnih služb ta podjetja nimajo, njihova velikost pa sega do te mere, da podjetje ostaja pregledno. Med managerji oziroma lastniki in ostalimi sodelavci prevladujejo osebni odnosi.

Razlikovanje med družinskim podjetjem in podjetjem, ki ga vodi lastnik – Churchill in Hatten

Churchill in Hatten (1997, po Duh 2003) sta se v svoji raziskavi ukvarjala z iskanjem razlik med družinskimi podjetji in podjetji, ki jih vodi ter upravlja lastnik. Ugotovila sta dve razliki (prav tam), ki sta: vključenost družinskih članov v podjetje ter netržni prenos moči med člani družine. Pojavi se namreč predvidevanje, da bo mlajši član družine sčasoma prevzel vodenje podjetja od starejšega člana družine. Prenos moči tako zadeva sorodstvene vezi in ne tržnih vrednosti.

Družinsko podjetje kot sistem

Pri teorijah, ki se ukvarjajo z razumevanjem družinskih podjetij v obliki systemske strukture, so se razvili številni različni modeli, ki jih bomo opisali v nadaljevanju. Družinsko podjetje v tem smislu predstavlja unikatno organizacijo, ki ima kompleksno strukturo in določene posebne lastnosti.

Pristop dveh sistemov – opredelita ga Whiteside in Brown (1996, po Duh 2003), zanj pa pravita, da gre za pojmovanje družine in podjetja kot dveh ločenih enot (glede na strukturo, cilje in naloge). Ker gre za dva sistema, v katerih ima vsak svoja lastna pravila in obveznosti, morajo posamezniki izpolnjevati svoje obveznosti znotraj obeh. Da bi podjetje delovalo skladno in uspešno, morajo posamezniki znati upravljati z obema sistemoma. Truditi se morajo delovati v skladu z načeli in poslovanjem podjetja, hkrati pa biti korektni do družinskih odnosov. V primeru konfliktov med zaposlenimi in težavami, ki se pojavijo ob usklajevanju delovanja obeh sistemov – torej poslovnega in družinskega sveta, je pomembno, da družina, ki podjetje upravlja, ne deluje preveč čustveno. To namreč pomeni, da z vpletanjem čustev ovira racionalno delovanje in poslovanje podjetja, kar po Hollander in Elman (1988, po Duh 2003) imenujemo racionalni oziroma razumski pristop.

Ker se znotraj tega pojavlja tudi vprašanje, kako takšen položaj rešiti, Hollander in Ellman (1988, po Duh 2003) kot uspešno metodo svetujeta poudarjanje pomenov obeh (pod)sistemov in iskanje načinov za vzpostavljanje povezave med njima – to metodo imenujemo *pogled sistemskih teoretikov*. Nasprotno pa po Whiteside in Brown (1996, po Duh 2003) predstavita pristop, ki se imenuje *pristop ene celote*. V njem svetujeta razumevanje podjetja kot celote obeh sistemov in njihovih delovnih ter čustvenih lastnosti.

5.1 Primerjava med družinskimi in ne-družinskimi podjetji

Družinska podjetja so zaradi svojevrstne strukture in umetnosti povezovanja poslovnega in družinskega sveta precej drugačna kot ne-družinska podjetja, ki lahko marsikdaj delujejo bolj racionalno. Osnovne lastnosti, ki družinska podjetja ločujejo od ne-družinskih je v svojem raziskovanju združila Dunn (1994, po Duh 2003), ki pravi, da te zajemajo:

- odnos managerja, kot člana družine, ki želi biti vključen v odnose do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev,
- njegovo delovanje v dobro družine in zagotavljanje delovnih mest za družinske člane kot tudi za ostale zaposlene,
- njegova skrb za dober sloves družine, ki se gradi skozi odnos podjetja do zaposlenih, kakovost in odnos do širše družbe (npr. podpora lokalnim društvom, sponzorstva in podobno),
- vpliv sprememb in odnosov družine na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Ob raziskovanju je Dunn (1994, po Duh 2003) opredelila tudi notranje dejavnike, ki imajo vpliv na izoblikovanje razlik med družinskimi in ne-družinskimi podjetji ter na upravljanje in delovanje teh:

- družinska podjetja delujejo v odnosu z ne-družinskimi udeleženci skrivnostno, saj želijo ohraniti ugled družine in podjetja, pa tudi odnos družine in podjetja do zaposlenih,
- družinsko vrednoto predstavlja dajanje prednosti zaposlitve družinskim članom (zlasti ko govorimo o srednjem in visokem vodstvu podjetja),
- družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni – spremembe v družini imajo lahko vpliv na poslovne odločitve, veljati pa bi moralo načelo: »podjetje služi družini«,
- družinska podjetja so previdna, imajo odpor do sprememb, ki bi lahko ogrozile dolgoletni trud podjetja,
- želja po ohranitvi podjetij v družinski lasti, kar pomeni, da je vir financiranja reinvestiranje dobička,
- prednosti, ki jih omenjena podjetja imajo, zajemajo poudarek na kakovosti, dolgo časovno trajanje, hitro sprejemanje odločitev in zvestobo zaposlenih.

5.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Ker smo v prejšnjem poglavju obravnavali značilnosti, ki ločujejo družinska in ne-družinska podjetja, prav tako pa smo opredelili tudi dejavnike, ki na to vplivajo, je pomembno, da poudarimo tudi morebitne prednosti in slabosti družinskih podjetij. Pomembne so za poglobljeno razumevanje delovanja in (ne)uspešnosti družinskih podjetij, in sicer z vidika njihove posebne strukture in značilnosti.

Prednosti

Prednosti podjetja zanj predstavljajo posamezne elemente, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja in jih po Duh (2003) opredelimo takole:

- Managerji imajo kot člani družine vpogled na dolgoročno stanje podjetja. Kaže se na različnih področjih njihovega delovanja, saj želijo ohranjati ugled in učinek podjetja. Tako managerja kot zaposlene skrbi položaj podjetja v družbi, posledično je njihovo prizadevanje za ohranjanje tega večje.
- Delni lastniki deležev, ki imajo tudi funkcijo vodenja, imajo večjo stopnjo motiviranosti ob delu. Bolj so namreč delovno storilni in se pripravljani finančno žrtvovati.
- Člani družine v veliki meri poznajo podjetje, kar predstavlja veliko konkurenčno prednost teh na trgu, uporabljajo pa tudi posebne svojevrstne načine delovanja, na primer uporabo posebne tehnologije, kar pa konkurenci skrbno zamolčijo.
- V najvišjem vodstvu podjetja prevladujejo jasni odnosi, odločitve se zaradi vpliva lastnine sprejemajo hitreje.

- Družinska struktura ima svojevrstne norme, vedenje in vrednote, ki se izražajo v obliki smotra za zaposlene in jim podajo občutek pripadnosti podjetju. Oblikuje se v daljšem časovnem obdobju, podjetju pa da osebno noto.
- Zaposleni imajo osebni odnos in stalne stike z vodstvom, posledično to prispeva k vzpostavljanju prijetnega delovnega ozračja.
- Vsebujejo visoko stopnjo prilagodljivosti, ki omogoča zadovoljevanje potreb posameznih potreb trga in tržni položaj še dodatno utrjuje.
- Kupci imajo zaradi stalnega managerja podjetja neposredne stalne odnose z eno osebo, kar jim daje pridih zanesljivih in zaupanja vrednih podjetij.

Slabosti

Slabosti podjetja zanj predstavljajo posamezne elemente, ki negativno vplivajo na poslovanje podjetja in jih po Duh (2003) opredelimo takole:

- financiranje ne-družinskih udeležencev je nezaželeno, lastno povečanje kapitala z lastniki deležev pa je težko izvedljivo,
- povezovanje interesov družine in podjetja,
- prihaja do centralizacije odločitev in dela, obstaja malo število vodilnih, kar pripelje do preobremenitve teh,
- vodilna delna mesta se v veliki meri ohranjajo za družinske člane, kar zmanjšuje možnosti za zaposlitev kakovostnejše delovne sile za ne-družinske člane,
- mnogokrat nezadostno urejeno nasledstvo, ki ogrozi obstoj podjetja, vpliva na zaposlovanje in motivacijo ne-družinskih članov, ki so v podjetju zaposleni. Če so družinski člani, ki so v podjetju zaposleni, nestrokovno naravnani in nesložni, pride tudi do počasnega podajanja odločitev.

Kets de Vries (1993, po Duh 2003) obravnava tudi tri ključne probleme družinskih podjetij, ki negativno vplivajo na njihovo poslovanje, zaradi česar bi jih lahko prištevali med slabosti, in sicer: nepotizem, sindrom razvajenega otroka (podjetnik, ki je v veliki meri predan svojemu delu, hkrati pa zanemarja svoje družinske obveznosti in se od družine odtuji; otrokom zagotavlja materialne dobrine, s čimer pripelje do prevladujočega merila posedovanja, namesto poudarjanja vrednot in razumevanja) ter vojna rož (starši otrokom namenjajo manj časa, zato se ti borijo za njihovo pozornost. Posledično izoblikujejo občutke zavisti, ljubosumja, tekmovalnosti in sčasoma – v primeru čustvenega izsiljevanja staršev za vključitev otrok v podjetje – ti vanj vstopijo, v njem pa se počutijo ujete. Pride do konfliktov, rešujejo pa se družinske težave namesto poslovnih.).

5.3 Odnosi med vodjo in zaposlenimi

Ker se v družinskem podjetju v veliki meri prepletajo posamezni odnosi med družinskimi člani, je vloga družine velikega pomena za delovanje podjetja. Po Ward (1987, po Duh 2003) sama struktura družine vpliva na postavljanje vrednot in interesov družine, ki se kasneje vgradijo v smotre in cilje podjetja, družinski odnosi pa vplivajo na izbiro strategije podjetja.

Družinski odnosi imajo prav tako velik vpliv na delovanje podjetja. Člani družine imajo v primeru vključenosti v podjetje namreč več različnih vlog, ki jih morajo vzdrževati. Dobri družinski odnosi in pa tudi slabi imajo velik vpliv na poslovanje in samo delovanje podjetja. Pomembna je komunikacija med člani družine, izpostavljanje jasnih mnenj in razumevanja, pa tudi reševanje konfliktov. Ti naj bi bili po Sharma, Chrisman in Chua (1997, po Duh 2003) gonilna moč za spremembe, ne pa nekaj nezdravega in razdiralnega.

Družinski ustanovitelj podjetja ima za podjetje velik pomen. Ker ga sam ustanovi, kasneje pa z družino ustvarja njegov ugled in uveljavlja njegovo ime, mu prav tako da poseben značaj in pečat, ki omenjeno podjetje loči od drugih na trgu, ki jih vodijo profesionalni managerji. Pomembnost družinskega ustanovitelja je po Kralj (2000) določljiva skozi štiri sestavine:

- Ustanovitelj in njegovi nasledniki zagotavljajo nepretrganost, njihovi nasledniki se že kot otroci veliko naučijo o podjetju.
- Zagotovijo dolgoročno perspektivo in zavzetost.
- Družina vsebuje širše vrednote, kot pa so le norme.
- Družina oziroma ustanovitelj podjetja lažje uveljavi osebnost podjetja v javnosti, ki jo podpre z ugledom znamk podjetja.

Tehnike za ohranjanje družinske harmonije in tekmovalnosti

Za uspešno delovanje podjetja Ward (1987, po Duh 2003) predlaga določene tehnike, ki naj bi omogočale najbolj optimalno poslovanje podjetja (torej ohranjanje družinske harmonije hkrati pa poslovne napetosti in tekmovalnosti):

- ločenost članov družine v podjetju za minimizacijo konfliktov med njimi,
- šolanje družine naj bi bilo prilagojeno potrebam podjetja,
- priženjeni posamezniki naj bi imeli dostop do finančnih in strateških informacij podjetja, da bi ohranili družinsko harmonijo,
- lastniki oziroma managerji naj ustvarjajo vzdušje, ki spodbuja spremembe.

6 PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA – PROFILES, D. O. O.

Začetki podjetja segajo v leto 1965, ko je sedanji prokurist in lastnik podjetja Rudolf Blažek odprl mizarско delavnico, v kateri je določen čas izdeloval elemente pohištva za večja podjetja. Ta se je konec osemdesetih let znašla v krizi, ko so se podjetja, za katera je delal kot kooperant, začela zapirati. Rešitev je našel v italijanskih kupcih, za katere so začeli decimirati les. Kasneje, natančneje v letu 1991, je ustanovil podjetje Profiles, d. o. o. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je podjetje specializiralo za industrijsko proizvodnjo moznikov in lamel iz bukovega lesa ter kakovostnih lesnih peletov. V današnjem času večino moznikov prodajo v tujino (kar 94 % vseh letno izdelanih), kar jih uvršča med svetovno najboljše proizvajalce na tem področju. Začetki segajo na Dansko, tam je namreč lociran njihov prvi kupec. Kasneje se je izvoz razširil še v ostale države – v omenjeno Dansko, Nemčijo, Francijo, Anglijo, Belgijo, Nizozemsko, Slovaško, Španijo, Italijo, Poljsko, Rusijo, Ukrajino, Madžarsko, Romunijo, Kitajsko, Libanon, Turčijo, Avstrijo in Ameriko (Profiles 2014, 2).

V času delovanja si je podjetje Profiles, d. o. o. prislužilo kar nekaj priznanj, nekatera od teh so:

- leta 1996 so se uvrstili med gazele,
- leta 2008 je Rudolf Blažek dobil priznanje Podjetnik leta,
- leta 2014 je Rudolf Blažek dobil priznanje Gospodarstvenik Primorske za življenjsko delo (Profiles 2014, 6).

6.1 Komunikacija, odnosi v podjetju in managerjev način vodenja

Podjetje Profiles deluje kot soodvisen podsistem – vključuje družinski in poslovni svet. V podjetju je prišlo do generacijskega prenosa lastništva na Boštjana Blažka, ki smo ga v nadaljevanju naloge intervjuvali in na podlagi ugotovitev opredelili delovanje podjetja ter njegov način vodenja.

Zaposleni v podjetju

Ker gre za družinsko podjetje, je pomembno omeniti, da so poleg ustanovitelja in prokurista Rudolfa Blažka v podjetju zaposleni še ostali družinski člani: njegov sin Boštjan (solastnik, direktor in vodja prodaje za tuje trge), hči in snaha (vodji prodaje za domače trge). Zaposleno imajo tudi računovodkinjo, ki z omenjenimi ni v družinskem odnosu. V delavnicah, pakirnicah, skladiščih in ostalih kapacitetah je zaposlenih še približno 100 delavcev (Boštjan Blažek, Intervju, 2015).

Managerjev način vodenja podjetja

Boštjan Blažek predstavlja komponente uspešnega vodje, ki smo jih omenili na začetku diplomske naloge. Je preprost, njegovi cilji so jasno zastavljeni, prav tako jasno predaja informacije zaposlenim, jih spodbuja, motivira in z njimi sodeluje. Ker smo omenili, da je managerjeva odgovornost tudi reševanje problemov znotraj skupine zaposlenih, lahko sedaj tudi z gotovostjo trdimo, da ima Blažek kot manager kontrolo nad zaposlenimi, morebitne konflikte pa rešujejo zaposleni sami ali pa na za to posebej sklicanih sestankih. Prav tako skrbi za uspešno delovanje in povezanost posameznih delov podjetja. Trudi se za vzdrževanje stikov med in z zaposlenimi, ima tudi vlogo predstavnika in pogajalca podjetja. Odgovoren je za podpis raznih dokumentov in poslovanje predvsem s tujino, srečuje pa se tudi z morebitnimi kupci ter dobavitelji.

Lahko bi rekli, da izpolnjuje sedem elementov uspešnega vodenja, ki smo jih po Bernik idr. (2000) našeli v začetku diplomske naloge, in sicer:

1. Je avtentičen – deluje v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja, zaposlenim predstavlja vzor.
2. Odločnost in prepričljivost – ima jasno zastavljene cilje in zna biti samokritičen.
3. Koncentriranje – njegove prioritete in čas so razporejene korektno, vzame si tudi čas za pogovor z zaposlenimi.
4. Osebni stik – aktivno komunicira na vseh ravneh podjetja, tako z zaposlenimi v upravi, kot z zaposlenimi v skladiščih, halah, delavnicah in podobno, komunicira tudi z dobavitelji in kupci.
5. Obvladovanje "mehkejših" in "trših" človeških sposobnosti – veliko mu pomenijo kakovostni izdelki podjetja, zveste stranke, pri delu z zaposlenimi ne uporablja kritiziranja, kvečjemu jih spodbuja k učenju in jim svetuje, vzpostavlja pa tudi enakost med njimi.
6. Komunikacija – Blažek v vlogi managerja vzpostavlja osebni, prijateljski stik z zaposlenimi na vseh ravneh delovanja podjetja. Pomembna mu je kakovostna, dvosmerna komunikacija, ki temelji na zaupanju.
7. Miselnost "Vedno naprej" – podjetje večino dobička vloži v nakup nove tehnologije in strojev, vlagajo v nova znanja in povečujejo konkurenčno prednost.

Doseganje organizacijske odličnosti

Če ponovno pogledamo še deset načel, ki vodijo k organizacijski odličnosti, lahko vidimo, da jih Blažek v vlogi managerja dobro obvladuje:

- stremi namreč k stalnemu izboljševanju podjetja in njegovega poslovanja,
- razume kupce, njihove potrebe in želje, zato se lahko njegovo podjetje pohvali s stalnimi in zvestimi strankami,
- dobre odnose ohranja tudi z dobavitelji,
- dobavitelji podjetja prihajajo iz Hrvaške, s čimer obvladuje stroške in še zmeraj zagotavlja

- kakovost,
- izpolnjuje zahteve po dobrem vodenju,
 - svoje zaposlene podpira (pripravljen je prisluhniti njihovim mnenjem ali težavam), jih motivira (sam verjame v motivacijo v obliki stimulacije k mesečnemu plačilu) in spodbuja,
 - razlik med posameznimi oddelki podjetja Blažek v vlogi managerja ne dela, tudi sam nosi uniformo in tako vzpostavlja enakost med vsemi zaposlenimi, vključno s sabo,
 - z uporabo novejših tehnologij, vlaganjem v znanje in nove stroje si gradijo konkurenčno prednost,
 - zaposlenim nudi izobraževanja in usposabljanja,
 - njegov način dela je sistematičen in dovršen.

Uporabljen stil vodenja

Glede na Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) bi lahko rekli, da Blažek uporablja strukturirane in vzajemne stile vodenja, saj porazdeli delo in vloge, hkrati pa z zaposlenimi ostaja v stiku in poskuša vzpostaviti prijetno atmosfero. Zaposlene pazljivo posluša, jim daje zgled, drži svoje obljube, daje jasna navodila, prepozna potrebe zaposlenih in sprejema njihova mnenja. Omenjene lastnosti bi Blažka v vlogi managerja po Bizjak in Petrin (1996) tako opredeljevale kot dobrega vodjo.

Komunikacija z zaposlenimi

Komunikacija v podjetju je dvosmerna oziroma vzajemna. Spori se v podjetju rešujejo hitro in učinkovito, spodbuja se izražanje mnenj posameznikov in ti se v podjetju počutijo prijetno. Vodje jih ni strah in iz njegove strani so redno in korektno obveščeni o morebitnih spremembah.

Glede na Miller (1988, po Brajša 1994) bi lahko podjetje Profiles glede na način komunikacije uvrstili med človeško odprta podjetja, kjer je odkrita komunikacija, posamezniki pa medsebojno premagujejo težave. To posledično v podjetju vzpostavlja podpirajočo-odkritosodelujočo klimo, ki temelji na empatiji, zaupanju, prijateljskih pogovorih, reševanju težav, medsebojnem sodelovanju in enakopravnosti.

Sestanki in motiviranje zaposlenih

Kar se sestankov v podjetju tiče, manager prisega na mesečne sestanke ob plači in morebitne priložnostne sestanke po potrebi (v primeru pojava konflikta ali pa sprememb). Najboljša motivacija zaposlenih je po Blažekovem mnenju prav plačilo oziroma stimulacija glede na dobro opravljeno delo ob plači. Če pogledamo v preglednico 11, Blažek torej po novih motivacijsko-kompenzacijskih programih uporablja tako imenovani način plačilo glede na rezultate. Glede na to, da Hiam (2003) našteje petnajst motivov, ki posameznike ob delu

motivirajo, bi lahko pet od teh opazili tudi med zaposlenimi v podjetju Profiles, in sicer: občutek pripadnosti in varnosti med zaposlenimi, dobro počutje na delovnem mestu, nagrajevanje in ugodnosti ob delu ter managerjevo razumevanje potreb zaposlenih.

Sicer je Blažek v vlogi managerja ciljno usmerjen, ima jasno zastavljene cilje in realen pogled na dogajanje. Povezavo med vizijo, strategijo in cilji uspešno vzdržuje, hkrati pa izbirajo dobre odločitve in učinkovito rešujejo spore. Kot že rečeno, je pomen komunikacije v podjetju Profiles velik, naloge in morebitne spremembe pa so zaposlenim predstavljene jasno in pravočasno. Blažek se zaveda, da podjetje ne deluje le kot skupina zaposlenih na različnih področjih, treba je vzpostaviti medsebojno zaupanje in pripadnost med njimi, hkrati pa manager od zaposlenih ne sme biti distanciran. Dopušča izražanje mnenj in daje velik poudarek na povratne informacije glede samega dela in svojega vodenja s strani zaposlenih. Je samouresničen, kar pomeni, da sprejema sebe in prav tako tudi ostale. Spore rešuje logično, spremembam se hitro prilagodi, pozna svoje prednosti in svoje slabosti, prav tako menimo, da je sposoben sprejeti spodrseljaj.

6.2 Proizvodnja podjetja

Proizvodnja podjetja poteka v celoti na tehnološko dovršenih napravah in strojih z maksimalno stopnjo amortizacije. Podprta je z vrhunskimi filtrirnimi napravami, ki okolja ne obremenjujejo s prašnimi emisijami. Pazljivi so tudi glede hrupnega vpliva na lokalno okolje, zato kljub veliki količini strojno predelanega lesa ne presegajo mejnih vrednosti. Hkrati ne uporabljajo strupenih kemikalij oziroma škodljivih snovi za okolje in zdravje zaposlenih. Načeloma proizvodnja poteka v dveh, izjemoma (proizvodnja pelet) v treh izmenah (Profiles 2014, 6).

Podjetje je specializirano v industrijski izdelavi moznikov in veznih elementov za pohišstvo. Letno jih izdelajo preko 2700 ton, od katerih jih nato 94 % prodajo v tujino – dejansko so eden največjih proizvajalcev moznikov v svetovnem merilu. Izvažajo v 19 držav po vsem svetu (kot je bilo omenjeno, so glavne države uvoznice njihovih proizvodov: Danska, Nemčija, Francija, Anglija, Belgija, Nizozemska, Slovaška, Španija, Italija, Poljska, Rusija, Ukrajina, Madžarska, Romunija, Kitajska, Libanon, Turčija, Avstrija in Amerika) (Profiles 2014, 4–5).

Ker jim je pomembna kakovost proizvedenih izdelkov in ker so njihovi mozniki namenjeni samodejnemu strojnemu zabijanju, so ti uvrščeni v 1. kakovostni razred (ravnajo se po standardu DIN 68150). Pod okriljem trenutnega managerja Boštjana Blažka so po želji ohranjanja kakovosti razvili računalniško vodeno napravo za kontrolo kakovosti. Vlada tudi zavedanje, da morajo zaradi ozke proizvodnje imeti trg ravno nasproten – širok. Posledično se je pojavila potreba po velikih kapacitetah, saj želijo ponuditi čim krajši čas od naročila do odpreme (Profiles 2014, 4–5).

Niso pa razvili le računalniško vodene naprave za kontrolo kakovosti, temveč tudi nov proizvodni program lamelic za spajanje pohištva. Program je bil razvit leta 2000, prav tako pod okriljem Boštjana Blažka, ki je pod svojim vodstvom z zaposlenimi razvil novo tehnologijo, posebna orodja, s katerimi so vzpostavili proizvodnjo omenjenega izdelka. Prodaja tega danes prinaša velik delež k celotnemu prihodku (Profiles 2014, 4–5).

Kasneje so se zaradi želje po manjšem obremenjevanju okolja in predelavi celotnega materiala, ki ga v skladišče dobijo, odločili za proizvodnjo lesnih peletov. Povpraševanje po izdelku je bilo veliko in odprodaja vseh pelet iz skladišča je bila uspešna. Iz tega razloga so se leta 2006 odločili za izpolnitev cilja – povečati proizvodnjo pelet v omenjenem letu za 100 %. Potreben je bil nakup kamiona, prikolice in kamionskih zabojnikov, ki se je kasneje izkazal za zelo uspešnega. Proizvodnja pelet je bila namreč tako uspešna, da so leta 2013 postavili še dodatno linijo in samo proizvodnjo povečali do te mere, da so jih v letu 2014 naredili kar 17.400 ton (Profiles 2014, 4–5).

Podjetje je od ustanovitve, nasploh pa pod okriljem trenutnega managerja zelo uspešno, usmerjeno je namreč v razvoj. Ves čas poslovanja namenja sredstva amortizacije in dobička v reinvestiranje in dodatne nove naložbe z željo po kvantitativni rasti in prepoznavnosti po kakovosti samih izdelkov (Profiles 2014, 5).

6.3 Strategije in vrednote v podjetju

V podjetju velja načelo kakovosti – reklamacij namreč skorajda ne poznajo (letno se pojavi nekaj manjših), držijo pa se tudi pravila: »Naša prva skrb je doseganje visoke kakovosti naših izdelkov, ohranjanje in razvijanje dobrih in poštenih poslovnih odnosov ter doseganje tržnih cen, s katerimi se želimo še bolj uveljaviti na zahtevnih tržiščih.« (Pojasnila k letnemu poročilu 2014, 4). Na trenutno krizo v podjetju gledajo optimistično: »Če hočemo biti uspešni, moramo biti boljši od ostalih. Tako gledamo na recesijo, ki trenutno vlada na trgih, kot izziv in ne kot oviro.« (Profiles 2014, 4).

Pomembno jim je tudi čim manjše obremenjevanje okolja. Ker so se v podjetju ves čas delovanja srečevali z velikimi količinami ostankov v obliki lesa, so jih prvotno izvažali v Italijo v obliki drv (za lastno proizvodnjo namreč porabijo le tretjino vsega – 15.000 m³ bukovega lesa). Ker se jim ta način ni zdel racionalen – letno namreč ostane 8000 ton ostankov, od katerih tretjino porabijo za ogrevanje sušilnic lesa – so se leta 2004 odločili za proizvodnjo lesnih peletov. Cilj je bil sicer težko dosegljiv, potrebovali so namreč veliko proizvodno halo, skladiščne prostore in navsezadnje tudi opremo, ki so jo uvozili iz Nizozemske in Amerike. Danes se lahko pohvalijo, da ves material, ki ga v skladišče dobijo, na koncu v celoti predelajo v končne izdelke (Profiles 2014, 4–5).

6.4 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja Profiles, d. o. o., zapisana v Pojasnilih k letnemu poročilu (2014), je jasna in zastavljena s konkretnimi cilji:

- povečati želijo prepoznavnost svoje proizvodnje kot sinonim na izdelke in storitve visoke (če ne celo najvišje) kakovosti;
- razvoj in uporaba konkurenčne prednosti z visoko usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi;
- zagotovitev stabilnega dolgoročnega razvoja družbe kot osnova za varnost, rast, donosnost poslovanja.

Način, s katerim nameravajo uresničevati zastavljene cilje, je krepitev poslovnih povezav s strateškimi partnerji na dolgi rok, in sicer na različnih področjih delovanja – razvoj, trženje, proizvodnja (Profiles 2014, 5).

Poslanstvo podjetja Profiles, d. o. o., je ohranjati in vzdrževati korektne odnose z dobavitelji, zaposlenimi in kupci. Prizadevajo si za časovno korektne in kakovostne dobave kupcem v želji po finančni rasti in stabilnosti podjetja. Ker želijo ohranjati tudi družbeno odgovornost, letno namenijo določen del sredstev tudi društvom, ki delujejo lokalno (Profiles 2014, 5).

7 SKLEP

Na podlagi ugotovljenih dejstev bi lahko družinska podjetja opredelili kot posebne oblike podjetij, ki se srečujejo z ovirami ob povezovanju poslovnega in družinskega sveta. Ob tem je povezanost družinskih članov v podjetju zanj velikega pomena. Najpomembnejšo vlogo ob vzpostavljanju dobrih družinskih odnosov, prav tako pa uspešnosti družinskega podjetja ima njegov vodja. Ta namreč vodi podjetje v skladu z zastavljenimi cilji, vrednotami in strategijami, ker pa gre za družinsko podjetje, te izhajajo iz družine. To pomeni, da mora vzpostavljati korekten in jasen odnos z in med zaposlenimi, zato da bi podjetje poslovalo uspešno. Biti mora jasen, dobro mora tudi vedeti, kaj želi in kakšne cilje lahko v podjetju zastavi. Pomembno je tudi, da je dober govorec in hkrati tudi dober poslušalec, znati mora pravočasno odnehati in ne sme vsiljevati lastnega mnenja. Hkrati mora tudi pravilno oceniti svoje prednosti, slabosti, pomembno pa je, da zna biti samokritičen. Ne smemo zanemariti dejstva, da ne sme biti vzvišen, saj to onemogoča jasno in osebno naravnano komunikacijo z zaposlenimi. Ta pa za podjetje predstavlja dejavnik, ki prispeva h korektnemu in jasno razumljivemu prenosu informacij, da ne prihaja do komunikacijskih šumov, hitremu reševanju problemov in podobno. Dober manager torej ne bi smel biti preveč avtoritativen, dobro bi moral poznati potrebe in želje svojih zaposlenih, posledično pa bi jih znal tudi njim primerno motivirati in usmerjati. Zavedati se mora, da njegovi zaposleni razmišljajo drugače, kot razmišlja on sam. Tega se zaveda tudi Boštjan Blažek, direktor družinskega podjetja Profiles. Podjetje je sprva pod očetovim in nato pod svojim okriljem pripeljal do svetovno znanega družinskega podjetja, ki nudi kakovostne izdelke in ima zveste stranke. Sam predstavlja primer dobrega managerja, ki svoje zaposlene razume, prepozna njihove potrebe in zna presoditi, kaj jih motivira. Hkrati je samokritičen in se dobro zaveda pomena komunikacije z zaposlenimi. Ve, da mora ta potekati dvosmerno in na osebni ravni. Prav tako je pomembno, da se z zaposlenimi poistoveti in jim da občutek enakosti. Če bo njegov odnos do zaposlenih korekten, bodo ti podoben odnos imeli tudi do njega samega, zadovoljstvo ob delu pa bo večje. Prepoznali smo osnovne lastnosti dobrih managerjev, ki smo jih uspešno prepoznali tudi v primeru podjetja Profiles, zato bi lahko rekli, da smo zadano tezo sprejeli.

LITERATURA

- Adizes, I. 1996. Življenjska pot podjetja: organizacijski management. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. S. Možina, 15–71. Ljubljana: Panta – Rhei Sinteza.
- Armstrong, M. in T. Stephens. 2005. *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. London: Kogan Page.
- Bell, A. H. in D. M. Smith. 2006. *Management communication*. Hoboken: J. Wiley.
- Bernik, J., J. Kmet, J. Berginc, N. Mejaš in V. Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bizjak, F. in T. Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Borisoff, D. in D. A. Victor. 1989. *Conflict Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brajša, P. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, P. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Breznik, K. in M. Gorenak. 2013. Pomen prenosa znanja o poslanstvu, vrednotah in viziji podjetja na zaposlene. V *Sodobni izzivi managementa človeških virov*, ur. V. Dermol, 25–37. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Churchill, N. C. in K. J. Hatten. 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review* 10 (1): 53–67.
- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič, B. Ložar in Z. Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
- Cvetko, H. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Maribor: Doba.
- Dimovski, V. in S. Penger. 2001. *Management: vodnik po predmetu za študij na daljavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dozier, D. M., L. A. Grunig in J. E. Grunig. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, P. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Duh, M. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: MER Evrocenter.
- Dunn, B. 1994. *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base*. Stirling: University of Stirling. Scotland.
- Everard, B. in G. Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Filion, L. J. 1991. *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making*. Georgia: Tbilisy.
- Gordon, T. 1970. *Familienkonferenz*. Reinbek: Rowohlt.
- Handler, W. C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257–276.

- Hiam, A. 2003. *Motivational management: inspiring your people for maximum performance*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Hinterhuber, H. H. in R. Minrath. 1991. Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung – ein Beitrag aus enternehmerischer Sicht. *BFup* 5 (91): 460–481.
- Hočevar, M., M. Jaklič in H. Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Hollander, B. S. in N. S. Elman. 1988. Family-owned business: An Emerging field of inquiry. *Family Business Review* 1 (2): 145–164.
- Joenssen, B. 1985. *Dignity at work*. Stockholm: Steittert.
- Kets de Vries, M. F. R. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics* 21 (3): 59–71.
- Kralj, J. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Lay, R. 1981. *Krisen und Konflikte*. München: Heyne.
- Lipičnik, B. 1996. *Reševanje problemov namesto konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majcen, M. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljše komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV Založba.
- Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Miller, S., E. W. Nunnally, D. B. Wackman in C. Saline. 1988. *Gespräche selbstsicher und ebenbürtig führen*. Landsberg: Mvg.
- Možina, S. 1996. Teamsko vodenje podjetja: teamski management. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. S. Možina, 73–121. Ljubljana: Panta - Rhei Sinteza
- Možina, S., M. Tavčar in A. N. Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., M. Tavčar, N. Zupan in A. N. Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Neubauer, H. 1992. Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. Die veränderte Welt - Einwirkungen auf die Klein - und Mittelunternehmen. Beiträge zu den "Recontres de St-Gall", Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, pp. 171–197.
- Pegg, M. 1996. *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Profiles. 2014. *Pojasnila k letnemu poročilu*. Interno gradivo, Profiles.
- Rebernik, M. in T. Krošlin. 2007. *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rubinfeld, A. in C. Hemingway. 2005. *Built for growth: expanding your business around the corner or across the globe*. Upper Saddle River: Wharton School.
- Sharma P., J. J. Chrisman in J. H. Chua. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10 (1): 1–35.
- Steyer, J. 1993. *Theorien der Führung*. Wien: Führung Überreuter.

- Wagner, V. 1994. *Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der großen Familienunternehmung*. Bern: Peter Lang AG.
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Wheeler, M. 2013. *The art of negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world*. New York: Simon & Schuster.
- Whiteside, M. F. in F. H. Brown. 1996. Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? V *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face*, ur. C. E. Aronoff, J. H. Astrachan in J. L. Ward, 35–43. Marietta (GA): Business Owner Resources.

PRILOGE

Priloga 1 Intervju z direktorjem podjetja Profiles, d. o. o., Boštjanom Blažkom

Priloga 2 Intervju z računovodjo Vesno

INTERVJU Z DIREKTORJEM PODJETJA PROFILES, D. O. O., BOŠTJANOM BLAŽKOM

1. Kako bi opisali družinsko podjetje Profiles, d. o. o.? Kakšne so njegove prednosti na trgu?

Letos je bila potrebna revidirana bilanca. Prednosti so lahko različne, odvisno, o katerih govorimo. Kar se izdelkov tiče, smo eno redkih podjetij s tako veliko proizvodnjo. Naša osnovna dejavnost je proizvodnja lesenih moznikov, ki se uporabljajo za spajanje pohištva. Čeprav nismo veliki, smo eni zmed največjih na svetu. Naredimo približno 14 milijonov kosov (moznikov) na dan in v tem razredu ni večjega proizvajalca. Prednost je, da smo se ozko specializirali v praktično enega do dveh produktov in obvladamo tudi svetovni delež trga. Pomembno je omeniti, da imamo praktično vse kapacitete konstantno polno zasedene, da ves dobiček, vso amortizacijo vlagamo nazaj v proizvodnjo. Posledično smo specializirani in si dejansko lahko privoščimo tehnologijo, ki jo dodatno sami razvijamo, to pa drugi po večini ne zmorejo oziroma niti nimajo potrebe po tem. Vlagamo v nove stroje, na primer: prejšnji mesec jih je prišlo pet, zdaj jih iz Tajvana pride še dodatnih pet. Ko nabavimo nove stroje, jih sprva za 14 dni postavimo v mehanično delavnico, da jih dodatno priredimo za naše potrebe, šele nato gredo v proizvodnjo. Tega naša konkurenca nima, s tem se ne ukvarjajo. Sami smo naredili korak pred konkurenco z razvojem računalniškega sistema z optiko. Čeprav naredimo 14 milijonov kosov (moznikov) na dan, je izrednega pomena, da vsakega od teh preverimo z omenjenim računalniškim optičnim sistemom (približno 1000 meritev na kos). Šele nato lahko določimo, ali je ta primeren ali pa ne. Pri tem preverjamo vse – širino, debelino, razne tolerance in podobno. Ponovno govorimo o poudarku na razvoj, s tem smo korak pred konkurenco – seveda so naprave, oprema in podobno drage, vendar si jih lahko privoščimo, smo namreč kakovostni, kupci nam zaupajo in nam ostajajo zvesti.

2. Kaj bi navedli kot razlog za Vaš (mednarodni in nacionalni) uspeh?

Zagotovo ozka specializiranost in seveda polna angažiranost vseh zaposlenih. Torej dobra tehnologija ter pridni in stimulirani zaposleni. Pomembno je pravično nagrajevanje zaposlenih in nenehno vlaganje nazaj v podjetje. Razlika je, ali v podjetje vlagate ali pa iz njega črpaš – slednje je dandanes še kako moderno. V našem podjetju kompletno zadevo obvladujemo znotraj družine, zato je komunikacija izredno lažja in boljša, kot pa če bi zadeva imela širši razpon.

3. S kakšnimi vrednotami in načeli deluje Vaše podjetje?

Prvič gre zadovoljne kupce, ti so lahko zadovoljni, če imaš dober produkt, pri čemer je kakovost na prvem mestu. Na drugem mestu so poslovnost, poštenost, držanje dogovorjenih rokov, tretje pa je postavljanje normalnih tržnih cen. To so naša načela glede kupcev. Glede zaposlenih pa se trudimo, da so pridni; temu primerno pa morajo biti nagrajeni, stimulirani.

4. Zanimajo me tudi strategije in cilji podjetja Profiles? Kakšni so Vaši cilji v prihodnosti?

Cilji so zapisani v Pojasnilih k letnemu poročilu, predlagam, da si preberete tam.

5. Glede na to, da gre za družinsko podjetje, me zanima, v kakšnih družinskih razmerjih ste z zaposlenimi v podjetju?

Ustanovitelj podjetja je moj oče, ki danes še deluje kot prokurist. Jaz delam kot direktor in solastnik. Deleži podjetja se med nama delijo na polovico. V podjetju dela tudi moja žena, sestra, mama pa je delala včasih, trenutno je v pokoju. To so vsi zaposleni družinski člani.

6. Kakšen vpliv imajo po Vašem mnenju družinski odnosi med zaposlenimi na delo oz. na poslovanje podjetja? Ali bi v primeru podjetja Profiles prepletanje družinskega in poslovnega sveta predstavljalo prednost ali slabost za podjetje?

Odnosi imajo v našem primeru velik vpliv. Po mojem mnenju je preprosto – če so družinski odnosi (izhajamo iz družine same) dobri, se to odraža na delovnem mestu. Če bi bila na primer jaz in moja žena skregana, to pomeni, da je odnos slab doma in v podjetju. Položaj je takšen – če »štima« v družini, »štima« tudi na delovnem mestu. Družinski odnos je kritičen, kar velja poudariti pri njem, je prihod mlade generacije, kot je bilo v mojem primeru. Jaz in moj oče v podjetju nisva bila nikoli oče in sin. Vedno sva bila kolega. Nikoli se nisva obnašala na drugačen način, v podjetju mu nikoli ne rečem »ata«, vedno ga pokličem »Rudi«. Prav tako on meni ne reče »sine«, v podjetju sem zanj »Boštjan«. Od vsega začetka, ko sem diplomiral in se zaposlil v podjetju (od tega mineva 20 let) nisem z očetove strani nikoli čutil medgeneracijske podrejenosti. To je nekakšen ključni instrument, ki dela naše podjetje uspešno. V najinem odnosu je bilo malo konfliktov, kar pa ne pomeni, da se nikoli nisva skregala. Mislim, da je pomembno, da se karakternost ujameva. Sicer pa sva si že pred dvajsetimi leti razdelila področja dela in zadevo še danes uspešno »peljeva« naprej. Poznam tudi nasproten primer, v katerem oče ni bil zmožen predati svojega podjetja mlajši generaciji zaradi ljubosumja. To je v bistvu vse glede našega primera, za druge ne vem. Pri nas je tako: imamo družino in imamo podjetje. Obstaja tako tanka meja oziroma črta med družino in podjetjem, da je skorajda ni. Praktično gre za naš način življenja. Vsi družinski člani smo cele dneve vpeti v družino in delo. Mi osebno ne ločujemo družinskega in poslovnega sveta v smislu: »Toliko je ura, zdaj gremo pa domov.« Delo gre z nami domov in družina gre z nami na delo, to je način življenja. Za naš primer je takšen položaj zelo pozitiven, ker ni obremenjujoč. Recimo, poznam pa ogromno število mladih modernih družin, kjer je to strogo ločeno. Menim, da če želiš biti uspešen, to na takšen način ne deluje. Vsaj jaz takšnega uspešnega primera ne poznam, pa jih poznam kar lepo število.

7. Kakšna je komunikacija med zaposlenimi pri delu in v njihovem odnosu z Vami? Zanima me, ali prihaja do konfliktov in če ja, me zanima tudi kako pristopate k njihovemu reševanju?

Komunikacija v podjetju je preprosta, želim izhajati iz tega, da sva z očetom ena izmed drugih. Na primer: jaz sem oblečen enako kot naši zaposleni v proizvodnji. Čeprav sem direktor, nosim čevlje s »kapco«, pa jih pri delu v pisarni dejansko ne potrebujem. Delavcem želim pokazati, da sem enakovreden njim. Če bom od fantov zahteval, da nosijo takšno obutev, jih moram nositi tudi sam. Če želim od svojih zaposlenih, da so vsi točni na delovnem mestu, moram biti točen tudi sam. Sem prvi na sedežu podjetja, odklenem, potem pa pridejo drugi za mano. Tukaj je treba začeti in z gotovostjo lahko trdim, da smo si z vsemi zaposlenimi »na ti«, med sabo se poznamo in med nami ni strahu. Pogovarjamo se, imamo sestanke in podobno. Seveda pride tudi do konflikta – pri 110 zaposlenih je to nekaj normalnega. Na primer: ekipa, ki opravlja delo v delavnici, je tako dobra, da če bi se moral odločiti za enega, ki bi ga zaradi kakršnegakoli razloga (zmanjšanje dela, kriza itd.) moral odpustiti, dejansko ne vem, za koga bi se odločil. Klima v podjetju je pozitivna in zadeve odlično tečejo. V podjetju ni izrazite hierarhije – vsi zaposleni smo enaki, od čistilke, do mene. Seveda smo glede na delovno mesto različno plačani, ampak za vsakega od nas veljajo enaka pravila.

8. Katere osebnostne lastnosti posameznih oseb so po Vašem mnenju pomembne za vzpostavljanje korektnih in dobrih poslovnih odnosov med družinskimi člani?

Tako bi se izrazil ... če si vodja, če usmerjaš določeno število ljudi, ni važno ali tri ali sto, je normalno, da moraš imeti avtoriteto. Ljudi rado zanese, da si gradijo avtoriteto na neki nedostopnosti, vzvišenosti, ki nikamor ne pelje. Po navadi so to takšni ljudje, ki karakterno že v osnovi niso taki in če se nato trudijo delati nekaj, kar že v osnovi niso, potem »izvisijo«, ker ljudje niso neumni. Menim, da so to glavne napake (nekaterih) managerjev. Med karakteristike zagotovo spadajo: energija, karizma, ki jo izžarevaš, poštenje – v prvi fazi do sebe in šele nato do drugih, ne moreš od drugih zahtevati stvari, ki jih od sebe ne. Moraš biti prvi med drugimi in zmeraj pravim, tako zaposlenim kot tudi vodjem: »Glejte fantje, mi imamo nalogo ocenjevati in gledati naših 100 zaposlenih, ampak tudi oni imajo enako pravico, da ocenijo in gledajo nas.« Ne prenašam vzvišenosti in pomembnosti posameznikov v delavnici nad ostalimi zaposlenimi, mi smo uspešni zato, ker smo takšni kot smo in ker se zavedamo, da en drugega potrebujemo. To je osnovno pravilo. Nihče ni bolj pomemben, kot je nekdo drug. Je pomembnejši nekdo za svoje področje, jaz pa sem pomemben na svojem področju. Na svojem področju sem lahko šef, ampak nič mi ne pomaga, če nimam pod sabo ljudi na drugih, še kako pomembnih delovnih mestih.

9. Ali imate kot vodja z zaposlenimi redne sestanke, letne razgovore in podobno? Kakšno je Vaše stališče do rednih sestankov in zakaj se Vam to zdi/ne zdi pomembno?

Seveda imam. Dobro ... sestanki niso takšna stvar, ki bi morala biti programirana. Imamo na

Priloga 1

primer mesečni sestanek (desetega v mesecu, ko je pri nas redna plača). V primeru, da je desetega v mesecu sobota ali nedelja, se ta prestavi na devetega ali osmega. Pri nas po desetem v mesecu še nikoli ni bilo plače. Takrat se zberemo s kupci, izmenjamo informacije o dogajanju v podjetju (investicije, problemi v firmi, kaj se dogaja in podobno). Takrat se torej pogovorimo in dogovorimo o plačilu. Komunikacija na dnevni ravni pa je seveda pomembna. Sam osebno rad skrbim za določene stvari, ki ne spadajo med moje delovne obveznosti, ampak jih v želji po ohranjanju kontakta z zaposlenimi in z delom opravljam. Drugače ne moreš, komunikacija je izrednega pomena. To ne pomeni nujno, da morajo sestanki biti »maratonski«, pomembno je, da je prisotna na dnevni ravni. Primer: v ponedeljek je bilo na sestanku šest fantov iz pakirnice, kjer so se določene stvari pri delu začele dogajati v napačno smer. Morali smo se »usesti«, vključujoč s tistimi iz nočne izmene, da smo se dogovorili in zadevo rešili. Nato »teče« delo naprej. Najslabše je, da je nekaj pri delu narobe, da se zadeva prikriva, na koncu pa se ničesar ne reši. Nič se ne reši samo od sebe.

10. Kakšen je Vaš odnos z zaposlenimi? Glede na vrednote, načela, cilje podjetja in podobno me zanima, kako ste jih predstavili oz. prenesli na zaposlene?

Normalno. Med komunikacijo imamo tudi etični kodeks, kjer je jasno zapisano, kaj so vrednote, kaj je v podjetju dovoljeno in kaj ni. Dobi ga vsak zaposleni ob podpisu pogodbe o zaposlitvi. Sčasoma je prišlo tudi do tega, da če je med zaposlenimi prišlo do konflikta, so zadevo mnogokrat uredili kar sami.

11. Kako motivirate zaposlene (ugodnosti pri delu, nagrajevanje, kaznovanje ipd.)?

Delavce se da seveda motivirati na različne načine, vendar je po mojih izkušnjah najbolj učinkovit način dodatek k plači. Uporabljamo posebno vrsto stimulacije – določena postavka pri obračunu plače. Zaposleni lahko dobijo ugodnosti tudi v drugačni obliki, na primer v obliki božičnice, jakne in podobno. Najboljša motivacija pa je tista, ki je prisotna vsak dan: dobro delovno vzdušje, delovne razmere, redna plača. Ponosno lahko rečem, da kljub krizi v našem podjetju zaposleni niso bili v strahu, da bi službo izgubili. V vseh preteklih letih smo večinoma samo zaposlovali. Motivacija v obliki pohval je učinkovita le deloma. Pohvala v praksi ima kratkoročni učinek. Zagotovo more obstajati pohvala, če je delo dobro opravljeno, če pa je delo slabo opravljeno, pa graja. Dejansko zajema komunikacija vse to, o čemer sva govorila. Nekdo je lahko priden, se zavzema za delo in jaz ga lahko na sestanku pohvalim, ampak tri mesece po pohvali bo učinek izginil. Če pa mu vmes dodam stimulacijo k plači (10 ali pa 20 %), bo dejansko od nje nekaj imel in se bo lahko v prihodnje še bolj trudil, da bi dobil 30 %.

12. Menite, da so zaposleni zadovoljni z Vašim vodenjem?

Mislím, da ja. Glede na to, da smo uspešni, da imamo delo, redne plače in podobno. Upam si trditi, da imamo dobre plače (nihče nima plače, nižje kot 1000 evrov, kvečjemu višjo). Za lesno industrijo se mi zdi ta podatek odličén.

13. Koliko menite, da je pomembno, da zna manager podjetja biti samokritičen?

Ogromno, pri tem se vse začne. Dokler znaš biti samokritičen in pošten, hitro vidiš, kaj je narobe. Če bi bili naši managerji takšni, bi bilo gospodarstvo dandanes popolnoma drugačno. Menim, da mora biti to pravzaprav osnovna vrлина za dobrega managerja. Samokritičnost se po mojem mnenju začne v značaju. Morda bo zvenelo narcisoidno, vendar prav tako kot kakšnega drugega poklica, tudi managerskega dela ne more opravljati vsak. Lahko si manager, samo ne uspešen. Če bi bil rad uspešen, moraš imeti določene karakteristike. Te morajo biti osebi dane že v značaj. Vsi vemo, da imamo pravico do lastnega značaja, lahko se trudiš biti nekaj in če nisi za to rojen, potem žal ne moreš biti uspešen. Ko imaš vsa nagnjenja za samokritičnost, pa jo je treba pravilno usmeriti. Če samokritičnosti ne znamo pravilno usmeriti, lahko pride do dveh različnih položajev: ali si premalo samokritičen ali pa preveč, na koncu pa skreneš s poti in nisi uspešen. Preprosto moraš biti realen, treba je ohranjati trezno glavo. Ob vodenju podjetja

obstaja eno osnovno vprašanje, ki bi si ga morali managerji zastavljati v marsikaterem položaju: »Če bi meni kdo to naredil, ali bi se mi to zdelo prav, kako bi se jaz počutil v enakem položaju?« Takšno vodilo po mojem mnenju pelje človeka skozi življenje. Če menim, da neko ravnanje ni pravilno, se zaradi njega slabo počutim. Sam tega drugi osebi ne smem storiti, pa tudi, če bi v tistem trenutku to bilo najbolj primerno. Če meni neko ravnanje ni všeč, tega ne smem početi drugim. Če bi se naši managerji tega držali in se o tem kdaj pa kdaj vprašali, bi bili samokritični, bi bile razmere dosti boljše. Karizmo, samokritičnost in podobne vrline se je seveda mogoče naučiti, vendar je bolje, če so nam dane in jih nadgrajujemo. Ampak če nisi po značaju pošten, se hitro ušteješ, hitro pride do napačne odločitve.

14. Kako bi opisali svojo vlogo in delovanje v podjetju, s kakšnimi načeli ga vodite?

Kot sem rekel prej ... Podjetje mora biti uspešno, da lahko prosperiramo naprej, skrbimo za redno plačo, dobro delo, trudimo se delovati pošteno, da se ne ponavljam preveč.

15. Katere karakteristike, osebne značilnosti in znanja mora po Vašem mnenju imeti uspešen manager?

Kot je bilo tudi to rečeno ... poštenost, karizma, samokritičnost, delavnost, ravno prav avtoritativen in podobno.

16. Zanima me, kako bi opisali svojo osebnost, bi lahko našteali nekaj osebnih lastnosti, ki po Vašem mnenju pozitivno vplivajo na Vaše delo oz. na uspešnost podjetja?

Odgovor je podoben kot pri prejšnjem, pomembna se mi zdi karizma, poštenost, vzpostavljanje enakosti z zaposlenimi, ne sme biti vzvišen, malce težko je zame osebno odgovarjati, to bi moral povedati nekdo drug.

17. Kakšne so Vaše (osebne) vrednote, ki se odražajo na Vašem delu?

Natančnost, doslednost, veliko je znotraj tega. Osnovno pravilo ob delu je, da ko pride do dogovora (ali gre za dober ali slab dogovor) se ga je treba v celoti in do konca držati. Posle sklepamo po celem svetu, za vsakega posameznika imamo sklenjene pogodbe, ki jih z večino zvestih strank letno obnavljamo. Treba je delati na zaupanju, poštenju, naši kupci nas poznajo, z vsako stranko imamo v povprečju po deset in več let izkušenj, obstaja pa tudi nekaj novih. Razlog za dolgoročno sodelovanje z našimi strankami je pogled na sodelovanje iz njihovega zornega kota. Če razložim ... naša stranka je podjetje, ki se ukvarja z izdelavo pohištva. Izdelan moznik za nas predstavlja posel, za izdelovalca pohištva pa je to najmanjši del. Ker so mozniki namenjeni samodejnemu strojnemu delu, je pomembno, da so ti kakovostni. Na primer, če je moznik prekratek, lahko zamaši celo cev, posledično pa ustavi celo proizvodnjo. Tam se lahko ustavi delo dvestotih ljudi zaradi našega slabo izdelanega moznika. Zato je pomembno, da obstaja eno osnovno vodilo. Naš kupec, ki se ukvarja z izdelavo pohištva, razmišlja tako; potrebuje določeno količino moznikov, ve, da bo naročil pri našem podjetju, ve tudi, da bo oddal naročilo in dobil potrditev. Za tem dobi potrdilo, da bo naročilo dobil v določenem roku. Če je dobil informacijo o prihodu pošiljke, mu moramo pošiljko v obljubljenem roku tudi zagotoviti. Dobiti mora prav tako prave moznike, ki bodo v proizvodnji delovali in ne bodo povzročali zastojev. Delujem po načelu – ko moj kupec pusti naročilo in dobi potrdilo o dostavi, od tistega trenutka naprej o mojih moznikih ne sme oziroma mu ni treba več razmišljati. To je naše vodilo, glede na krizno obdobje po celem svetu pa menim, da nobeno podjetje nima več nekih ogromnih zalog. Vemo, kakšni smo danes ljudje, delujemo v smislu: zdaj nekaj potrebujem, v tistem trenutku bi to rad imel. Temu primerno je proizvodnja velika in mi osebno lahko na naročilo odreagiramo v približno dveh dneh. To je tudi eden od naših adutov pred konkurenco.

18. Glede na to, da je Vaš oče ustanovitelj in vodja podjetja, me zanima, katere stvari ste se naučili od njega in jih dandanes še zmeraj uporabljate pri delu?

Jaz bi rekel tako ... razen lastnosti, ki sem jih pridobil z značajem, vso ostalo znanje sem pridobil od očeta, in sicer pri delu v delavnici. Kar sem se naučil, sem se naučil od njega, drugo te uči življenje in tako naprej. Dela s stroji me je prav tako naučil oče, prodaje, komerciale, jezikov in podobnega sem se naučil drugje. Recimo deset odstotkov sem se naučil v šoli in ko sem jo končal, nisem mislil, da znam vse. To je osnova, ki jo je treba uporabiti, da se učenje šele začne. Ko sem bil mlad in sem končal študij sem mislil, da nekaj vem, če pa se ozrem nazaj, sem vedel zelo malo. Takrat sem se šele začel učiti. Naš šolski sistem je zastavljen tako, da ti dajo širino, osnove, tistega konkretnega znanja, da bi se lotili dela, je zelo malo.

19. S kakšnimi težavami se srečujete pri delu, katero oviro bi izpostavili kot najtežjo?

Izpostavil bi vso birokracijo, davčno službo, kupe poročil. Sam bi poročilo napisal na petih straneh, oni želijo 54 strani. Naša dekleta (pet jih je v pisarnah) delajo 20 % za podjetje, vse

ostalo za državo. Obremenitev plačnega sistema je prevelika, previsoki so davki in podobno. Žalostno je, glede na to, da smo druga ali tretja z gozdovi najbolj poraščena država, da moramo v našem podjetju skoraj polovico lesa uvoziti s Hrvaške, če želimo zagotoviti normalno delo in proizvodnjo. Smo skoraj edini predelovalci bukovega lesa, pa je tega še zmeraj premalo. To ne pomeni, da ga ni, lesa je polno in propada, ampak zastavljena bi morala biti celotna veriga (od državne ureditve, gospodarstva, politike in podobno), česar pa pri nas ni.

20. Kakšno je poslovanje podjetja pod Vašim okriljem? Čemu menite, da je tako?

Poslovanje je zelo uspešno. Odkar sem prišel v podjetje, se je to začelo vzpenjati. Začel sem z iskanjem novih kupcev, odpirali so se novi trgi, ker sem mlad, znam različne jezike in podobno. Moj oče ima končano mizarsko solo, je dober na svojem področju, ne zna pa tujih jezikov. Skozi celo življenje je gradil podjetje, jaz pa sem ga nadgradil. Nadgradnja je bila uspešna samo zato, ker sem dobil podjetje, ki je bilo zastavljeno na zdravih in dobrih temeljih. Oba sva 100-odstotno opravila svoje delo, on svoje, jaz pa sem ga nadgradil naprej. Kaj bo z naslednjo generacijo, še ne vem. Podjetje se je povečalo pod mojim vodstvom za 100 % in še nadaljujemo z rastjo. Pohvalno je, da nimamo niti evra kredita, čeprav v podjetje ogromno investiramo. Vemo namreč, kaj si lahko privoščimo in kaj navsezadnje potrebujemo.

INTERVJU Z RAČUNOVODJO VESNO

1. Kako bi opisali svoje delo oz. delovno mesto?

Sem računovodja.

2. Ali ste z vodjo oziroma ostalimi zaposlenimi v družinskem odnosu? V kakšnih odnosih ste z njimi na splošno?

Z zaposlenimi sem in se trudim ohranjati dober odnos. Sicer pa nisem njihov sorodnik. Sam kolektiv je v redu, mi ustreza in z njimi nimam nobenih težav.

3. Ali so za Vas družinski odnosi v podjetju prednost/slabost? Zakaj tako menite?

Kot prednost. V bistvu so povezani doma, vedo drug za drugega, kaj delajo in kako.

4. Kako bi opisali podjetje, njegove cilje, vrednote in strategije? Kdo Vam jih je predstavil?

V bistvu sta jih predstavila Boštjan in Rudi kot direktor in lastnik oziroma prokurist. Podjetje dejansko vedno bolj raste in se razvija. Sicer pa v podjetju vlada dobro vzdušje, prijetno ozračje, navsezadnje se v njem počutim kot doma.

5. Kakšen je Vaš odnos z vodjo, bi lahko našteali nekaj njegovih lastnosti, ki Vam odgovarjajo in nekaj tistih, ki Vam ne?

Je v redu oseba, razumen, odprt do vseh. Z nami se veliko pogovarja, je oseba, s katero se da pogovoriti vse, ne glede na to, da je naš nadrejeni. V glavnem bi poudarila prav to njegovo dostopnost, pripravljenost na pogovor in željo po komunikaciji. Je zelo prijeten in ni preveč »šefovski«.

6. S katerimi karakteristikami menite, da Vaš trenutni vodja tako uspešno vodi podjetje?

Z delavnostjo, poštenostjo. Menim, da je glavni razlog njegovega uspeha to, da vsemu sledi. Vse od surovin, začetka proizvodnje, izdelave, pakiranja, odpošiljanja, povratne informacije kupcev, vsemu sledi, nad vsem ima nadzor.

7. Kaj bi pri njegovem delovanju spremenili?

Spremenila ne bi nič. Kot vodja mi popolnoma ustreza, z njim in njegovim odnosom sem zadovoljna.

8. Kako se počutite na delovnem mestu, ali Vas vodja dovolj motivira za delo? Zanima me tudi, ali se Vam zdi njegov način motivacije uspešen v praksi?

Nič posebnega. Obstajajo določene nagrade, stimulacije. Jaz osebno ne potrebujem dodatne

Priloga 2

motivacije, vem, kaj je moje delo, kaj moram narediti na delovnem mestu. Tako kot mi je vodja na začetku delovnega razmerja delo in delovno mesto predstavil, tako je delo treba opraviti. Vedno sem pripravljena na delo. Vedno delamo »na roke«, delati je treba konstantno in sproti. Cilji in roki so izredno pomembni, če bi si vmes vzela odmor, bi naslednjič delala več.

9. Ali se Vam zdi zadovoljstvo na delovnem mestu povezano z načinom vodenja podjetja?

Ja.

10. Menite, da zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na opravljanje dela in kako?

Ja, menim, da ja. Če ne bi bila zadovoljna, ne bi bila v podjetju in opravljala svojega dela. Zagotovo pa sem bolj produktivna, če sem zadovoljna in se pri delu oziroma na delovnem mestu počutim prijetno.