

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

VLOGA VIŠJIH MANAGERJEV V MALIH IN  
SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

TJAŠA LUIN

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VLOGA VIŠJIH MANAGERJEV V MALIH  
IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Tjaša Luin

Koper, 2010

Mentor: prof. dr. Boštjan Antončič



## POVZETEK

Magistrska naloga raziskuje vpliv elementov managementa na rast prihodkov ter rast dobička v malih in srednje velikih podjetjih. V teoretičnem delu so predstavljeni in obrazloženi temeljni elementi managementa ter vloga višjih managerjev v podjetjih, empirični del naloge pa je zasnovan kot kvantitativna raziskava, katere namen je ugotoviti vpliv posameznih elementov managementa na rast prihodkov in rast dobička. Z uporabo regresijske analize smo ugotovili, da na rast prihodkov in rast dobička delno oziroma v manjši meri vplivajo elementi managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje), temveč je rast podjetja odvisna predvsem od drugih dejavnikov, na katere višji managerji v malih in srednje velikih podjetjih ne morejo vplivati. Kljub ugotovljenim dejstvom pa lahko povzamemo, da je vloga vodstva v družbi pomembna, predvsem takrat, ko je poslovanje družbe potrebno prilagoditi tržnim in gospodarskim razmeram na domačih in tujih trgih.

*Ključne besede:* načrtovanje, organiziranje, vodenje, podjetništvo, mala in srednje velika podjetja, manager, podjetnik

## SUMMARY

The master's paper examines the causal effect of the management-related elements upon the revenue growth and profit generation in small and medium-sized enterprises. The theoretical part of the paper introduces and elaborates on the fundamental elements of management and the role of senior managers in businesses, whereas the empirical part of the paper has been conceived as a quantitative research conducted with the aim to establish the causal effect of particular elements of management upon corporate revenue growth and profit generation. By means of the regression analysis, we have established that there is very small relationship between corporate revenue growth and profit generation on the one hand and the elements of management (planning, organising, managing and controlling), but good corporate growth depends mostly on other factors, which lie beyond the zone of impact of senior managers in small and medium-sized enterprises and other factors not being the subject-matter of this research. Despite the conclusion drawn, the role of the management is seen as being of high importance particularly at the time when operations have to be fine-tuned to the changed market and economic conditions prevailing in the domestic and foreign markets.

*Key words:* planning, organising, management, entrepreneurship, small and medium-sized enterprises, manager, entrepreneur

**UDK:** 005.412(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opis problematike .....	1
1.2	Temeljna teza, namen in cilji magistrske naloge.....	2
1.3	Uporabljene metode raziskovanja .....	3
1.4	Raziskovalni okvir in predvidene omejitve.....	4
<b>2</b>	<b>Opredelitev managementa .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ravni managementa .....	6
2.2	Izbira in postavitvev managamenta .....	8
2.2.1	Izobrazba in delovne izkušnje managerja .....	8
2.2.2	Karakterne in osebnostne značilnosti managerja.....	9
2.3	Vloga in naloge managementa .....	13
2.3.1	Predvidevanje in načrtovanje .....	14
2.3.2	Organiziranje.....	15
2.3.3	Vodenje.....	16
2.3.4	Nadzorovanje in poročanje .....	17
2.4	Nagrajevanje managementa .....	18
2.4.1	Finančno nagrajevanje .....	20
2.4.2	Nefinančno nagrajevanje .....	20
2.5	Posebnosti managementa malih in srednje velikih podjetij .....	21
<b>3</b>	<b>Vloga managementa pri načrtovanju poslovanja podjetja.....</b>	<b>23</b>
3.1	Postavitvev ciljev in načinov za doseganje ciljev .....	24
3.2	Določitev postopkov za doseganje postavljenih ciljev .....	27
<b>4</b>	<b>Vloga managementa pri organiziranju dela in delovnega procesa .....</b>	<b>29</b>
4.1	Organizacija in razdelitev dela med managementom.....	29
4.2	Organizacija delovnega procesa za uresničevanje postavljenih ciljev .....	29
4.2.1	Določitev organizacijske strukture podjetja.....	30
4.2.2	Določitev nalog in odgovornosti zaposlenim .....	31
4.2.3	Izbira informacijskega sistema .....	32
<b>5</b>	<b>Vloga managementa pri vodenju in izvajanju nalog.....</b>	<b>35</b>
5.1	Kompetence managerjev .....	36
5.1.1	Vloga managerjev pri sprejemanju odločitev .....	37
5.1.2	Pooblastila in odgovornosti managerjev .....	38
<b>6</b>	<b>Vloga managementa pri nadzorovanju in poročanju.....</b>	<b>39</b>
6.1	Spremljanje celotnega poslovanja podjetja .....	40
6.1.1	Bilanca stanja .....	42
6.1.2	Izkaz uspeha.....	43
6.2	Spremljanje dela posameznih organizacijskih enot.....	44

6.2.1	Vloga managementa pri spremljanju prodaje .....	45
6.2.2	Vloga managementa pri spremljanju razvoja .....	46
6.2.3	Vloga managementa pri spremljanju financ .....	47
6.2.4	Vloga managementa pri spremljanju nabave .....	47
6.2.5	Vloga managementa pri spremljanju proizvodnje .....	48
6.3	Pomen komunikacije managementa pri poslovanju malih in srednje velikih podjetij .....	49
6.3.1	Medsebojno komuniciranje managementa .....	50
6.3.2	Sestanki managementa .....	51
<b>7</b>	<b>Empirična raziskava .....</b>	<b>53</b>
7.1	Metodologija zbiranja podatkov .....	53
7.2	Anketa .....	53
7.3	Vzorec .....	55
7.4	Metode analize .....	55
7.4.1	Univariatna statistična analiza .....	55
7.4.2	Bivariatna statistična analiza .....	56
7.4.3	Multivariatna statistična analiza .....	56
<b>8</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>59</b>
8.1	Opisi spremenljivk .....	59
8.1.1	Majhna in srednje velika podjetja in njihova rast .....	59
8.1.2	Vloga in značilnosti višjih managerjev .....	65
8.2	Rezultati faktorjske analize .....	72
8.2.1	Načrtovanje .....	73
8.2.2	Vodenje in organiziranje .....	79
8.2.3	Nadzorovanje in poročanje .....	86
8.3	Rezultati regresijske analize .....	92
8.3.1	Elementi managementa in rast prihodkov .....	92
8.3.2	Elementi managementa in rast dobička .....	94
8.4	Povzetek analize in priporočila za podjetja .....	97
<b>9</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>99</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>103</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>107</b>



## PONAZORILA

Slika 8.1	Funkcija višjega managerja v podjetju .....	65
Slika 8.2	Histogram za faktor načrtovanje .....	79
Slika 8.3	Histogram za faktor vodenje in organiziranje .....	85
Slika 8.4	Histogram za faktor nadzorovanje in poročanje.....	91
Slika 8.5	Regresijski model vplivov elementov managementa na rast prihodkov .....	93
Slika 8.6	Regresijski model vplivov elementov managementa na rast dobička.....	94
Tabela 8.1	Frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti podjetja .....	59
Tabela 8.2	Frekvenčna porazdelitev podjetij po lastnini podjetja .....	59
Tabela 8.3	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:«Opredelite število let obratovanja vašega podjetja«. .....	60
Tabela 8.4	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:«Koliko zaposlenih je v vašem podjetju«. .....	61
Tabela 8.5	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:«Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih«. .....	61
Tabela 8.6	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:«Opredelite povprečne prihodke iz prodaje v zadnjih treh letih«. .....	62
Tabela 8.7	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:« Povprečna letna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih treh letih«. .....	63
Tabela 8.8.	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:« Povprečna letna rast dobička v zadnjih treh letih«. .....	64
Tabela 8.9	Frekvenčna porazdelitev po številu članov vodstva v podjetju .....	65
Tabela 8.10	Frekvenčna porazdelitev višjih managerjev po stopnji izobrazbe.....	66
Tabela 8.11	Frekvenčna porazdelitev višjih managerjev po številu let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih .....	67
Tabela 8.12	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Ali ima podjetje v katerem delate začrtano dolgoročno pot – cilje, vizijo, poslanstvo«.....	68
Tabela 8.13	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Ali menite, da je vaša vloga višjega managerja pomembna pri planiranju in uresničevanju zastavljenih ciljev«. .....	68

Tabela 8.14	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditev: »Sebe bi opisal(a) kot človeka«.....	69
Tabela 8.15	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Prosim opredelite, katera poslovna funkcija vam vzame največ vašega delovnega časa«.....	70
Tabela 8.16	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Kako bi z oceno od 1 do 5 ocenili vpliv posameznih elementov managementa na rast prihodkov in dobička«.....	71
Tabela 8.17	Opisne statistike indikatorjev načrtovanja v podjetju.....	75
Tabela 8.18	Korelacije.....	76
Tabela 8.19	Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance.....	77
Tabela 8.20	Ocene faktorskih uteži.....	78
Tabela 8.21	Opisne statistike indikatorjev vodenje in organiziranje v podjetju.....	82
Tabela 8.22	Korelacije.....	83
Tabela 8.23	Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance.....	84
Tabela 8.24	Faktorske uteži.....	85
Tabela 8.25	Opisne statistike indikatorjev nadzorovanje in poročanje v podjetju.....	87
Tabela 8.26	Korelacije.....	89
Tabela 8.27	Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance.....	90
Tabela 8.28	Faktorske uteži.....	90
Tabela 8.29	Korelacije.....	95
Tabela 8.30	Korelacije.....	96

## **KRAJŠAVE**

FM	Fakulteta za Management Koper
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
itd.	in tako dalje
oz.	oziroma
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
PIRS	Poslovni informator Republike Slovenije
SRS	Slovenski računovodski standardi
t. i.	tako imenovani
UP	Univerza na Primorskem



## 1 UVOD

Magistrska naloga raziskuje povezave med temeljnimi elementi managementa in rastjo prihodkov in rastjo dobička. Razdeljena je na devet poglavij, od katerih je prvih šest poglavji teoretičnih, zadnje pa empirično, kjer predpostavke iz teoretičnega dela vpeljem v praktično raziskavo o vlogi višjih managerjev pri upravljanju malih in srednje velikih podjetij. V osmem poglavju so podrobneje predstavljeni rezultati raziskave, deveto poglavje pa zajema sklepne misli magistrskega dela.

Za potrebe raziskave smo uporabili sekundarne in primarne podatke. Sekundarne smo izbrskali iz že narejenih podobnih raziskav, iz raznih domačih in tujih strokovnih revij in ostale literature, primarne podatke pa smo pridobili iz anketnega vprašalnika, ki smo ga delno razvili posebej za to raziskavo.

### 1.1 Teoretična izhodišča in opis problematike

Do danes je bilo na temo managementa napisanega že veliko, saj se sama beseda lahko uporablja za različne interpretacije. Management (ravljanje) avtorji opredeljujejo različno. Management je doseganje ciljev s pomočjo drugih; je ravnanje družbeno tehničnih sistemov (stvari in oseb) z uporabo profesionalnih metod (Fluri 1984, 13). Uspešen manager v glavnem opravlja štiri osnovne naloge: planira, organizira, vodi in kontrolira. Pri planiranju gre za opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje, pri organiziranju ustvarja ustrezne medsebojne odnose, razmerja, ki omogočajo izvajanje načrtov. Pri vodenju manager vpliva, motivira in usmerja zaposlene, da ustrezno opravljajo svoje naloge. Pri kontroliranju pa ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa (Možina 1994, 20–23).

Managerji se razlikujejo v pristojnostih in po vsebini dejavnosti, zato ločimo različne ravni managementa (Možina 1994, 10): Vrhnji ali top management, srednji management, ki ga sestavljajo managerji poslovnih funkcij oz. organizacijskih enot in nižjo raven, kjer managerji običajno ne opravljajo samo usklajevalnega, marveč tudi izvedbeno delo. Tu gre za managerje manjših oddelkov, skupin in izmen, ki usklajujejo neposredno delo. V magistrski nalogi pa se bom osredotočila le na pojmovanje vrhnjega managementa, kot pojmovanja za vodilne oziroma ključne zaposlene v podjetjih. Govorim predvsem o managerjih oziroma vodjih, ki lahko s svojimi idejami, pristopi, individualnostjo, osebno angažiranostjo pripomorejo, da podjetja dosegajo pričakovane cilje in rezultate dela, da so kljub svoji velikosti fleksibilna in se znajo prilagoditi razmeram na trgu. Danes živimo v času globalne recesije, s katero se dejansko soočajo tudi številna podjetja v Sloveniji. Kvalitete in sposobnosti managerjev se izkažejo prav v takšnih kriznih situacijah, ko je potrebno prilagoditi način poslovanja razmeram na trgu in vsemu navkljub obdržati ugodno poslovanje podjetja.

Predmet in namen mojega magistrskega dela je raziskati pomen vloge višjih managerjev pri poslovanju malih in srednje velikih podjetij, saj se poslovanje malega podjetja razlikuje od poslovanja v srednje velikem podjetju. Majhna in srednje velika podjetja pa se od velikih podjetij ločijo po kvantitativnih dejavnikih, ločijo se tudi po načelih delovanja, predvsem v procesu vodenja (Gomezelj Omerzel 2008, 13). Lastniki malih podjetij želijo obdržati kontrolo nad podjetjem čim dlje in niso pripravljeni dodeliti odgovornosti in delegirati (MacMahon in Murphy 1999, 26).

Izbira in postavitve pravih ljudi na ključna delovna mesta je namreč bistvenega pomena za uspeh podjetja. Velikokrat se lastniki podjetij premalo zavedajo tega dejstva in na položaje postavljajo ljudi po sorodstvenih ali prijateljskih vezeh, kar se kasneje v večini primeru izkaže kot neugodna poteza. Management ima veliko vlogo pri načrtovanju poslovanja podjetja, organizaciji, vodenju in nadzoru dela nižjega managementa in ostalih zaposlenih. Napačne ali nepremišljene odločitve imajo lahko veliko negativnih učinkov, ki jih je težko kratkoročno popraviti. Komunikacija in medsebojno sodelovanje med managementom je ključnega pomena za zdravo poslovanje bodisi malega ali srednje velikega podjetja. Prav zaradi vseh zgoraj navedenih dejstev želim dokazati, kako pomembna je izbira višjih managerjev in kakšen je lahko njihov vpliv na poslovanje posameznega podjetja.

Raziskava obravnava področje managementa oziroma predvsem elemente managementa ter išče povezavo med elementi managementa in rastjo prihodkov ter rastjo dobička podjetja. Vloga višjih managerjev je izredno pomembna, saj so prav oni zgled po katerem naj bi se ravnali zaposleni. Prizadevati si morajo, da bi zaposleni spremenili svoj odnos do dela, mišljenja in čutenja, da bodo pripravljeni na nove izzive in bodo pozitivno sprejemali inovacije. Tako bodo zaposleni lahko zadovoljni pri opravljanju del in nalog, povečala se bo njihova pripadnost in se bodo tudi sami vedli bolj podjetniško (Antončič idr. 2002, 25). Pravilnost njihovih odločitev se na koncu odraža tudi na rezultatih podjetja.

## **1.2 Temeljna teza, namen in cilji magistrske naloge**

Managerji na vseh nivojih imajo danes pomembno vlogo v podjetju, saj lahko s svojim znanjem, izkušnjami, zagnanostjo in predanostjo delu bistveno pripomorejo k uspešnejšemu in predvsem optimalnejšemu načinu poslovanja. Namen naloge je predvsem prikazati pomen in vsebino te vloge v podjetju ter praktično podpreti pomen vloge oziroma elementov managementa pri doseganju ali celo preseganju ciljev podjetja. Obenem želimo preveriti teoretična spoznanja na vzorcu slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Z magistrskim delom smo želeli ugotoviti, če obstajajo povezave med elementi managementa in rastjo prihodkov ter dobička v podjetju.

Cilj naloge je, preučiti nekatere karakterne značilnosti višjih managerjev, njihov odnos do dela, predvsem pa vpliv njihove vloge načrtovanja, vodenja, organiziranja in poročanja na rast prihodkov in rast dobička v malih in srednje velikih podjetjih.

Na podlagi zbranih dejstev želim oblikovati vodila za vse lastnike, podjetnike, direktorje in izpostaviti pomembnost človeškega kapitala, kot ene izmed največjih vrednot podjetja. Temeljna teza je, da bodo elementi managementa pomembno vplivali na poslovne rezultate. V magistrski nalogi smo empirično preverili naslednji temeljni hipotezi:

**Hipoteza 1:**

Elementi managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje) pozitivni vpliv na rast prihodkov.

**Hipoteza 2:**

Elementi managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje) imajo pozitiven vpliv na rast dobička.

### 1.3 Uporabljene metode raziskovanja

Za namen raziskovanja povezanosti med elementi managementa ter rastjo prihodkov in rastjo dobička sem proučevala teoretična izhodišča, pridobljena iz domače in tuje strokovne literature ter člankov in drugih virov, ki se nanašajo na obravnavanje značilnosti managementa, temeljnih elementov managementa, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje, karakternih značilnosti višjih managerjev ter obravnavanje njihovih vlog pri vodenju podjetij. Samo raziskovanje je potekalo v naslednjih fazah:

- proučitev domače in tuje literature s področja managementa, kjer so bile na podlagi teoretičnih izhodišč bile oblikovane hipoteze med elementi managementa, rastjo prihodkov in rastjo dobička,
- sestava vprašalnika, ki vključuje vprašanja o karakternih značilnostih višjih managerjev, njihovih delovnih izkušnjah na vodstvenih delovnih mestih, njihova mnenja in ocene na teze posameznih elementov managementa, rasti prihodkov in rasti dobička. Ker so nas zanimale tudi razlike med malimi in srednje velikimi podjetji, smo anonimni anketni vprašalnik strukturirali tako, da vsebuje tudi kontrolne spremenljivke: velikost podjetja, starost podjetja, lastnina podjetja, povprečni prihodki prodaje podjetja, število zaposlenih v podjetju ipd.,
- zbiranje podatkov s pomočjo vprašalnika je potekalo po elektronski pošti, ki je vsebovala povezavo do naslova spletene ankete,
- analiza pridobljenih podatkov je bila namenjena testiranju hipotez. Uporabljena je bila faktorska analiza ter multipla regresijska analiza s pomočjo

programskega paketa SPSS. Posamezne faze raziskovanja in potek empirične raziskave so podrobneje opisane v sedmem in osmem poglavju,

- priprava sklepov in priporočil za podjetnike, lastnike, direktorje, člane uprav ter ostale vodilne kadre v podjetjih.

Zbrane podatke sem statistično obdelala v programu SPSS for Windows. Uporabila sem faktorsko analizo za ugotovitev strukture uporabljenih konstruktov (razsežnosti managementa in poslovnih rezultatov) ter regresijsko analizo za testiranje hipotez. Na podlagi zbranih podatkov sem predstavila ugotovitve ter podala tudi predloge za večjo izkoriščenost managementa, spodbujanje samoiniciativnosti in osebne angažiranosti managerjev ter vrednotenje pomena vloge managementa pri delitvi ključnih nalog in odgovornosti managerjem, ki s svojim delom prispevajo k »svetlejši« prihodnosti gospodarskih družb.

#### **1.4 Raziskovalni okvir in predvidene omejitve**

Raziskovalni okvir predstavljajo teoretična izhodišča iz managementa in podjetništva. Raziskava se tako omejuje na temeljne elemente managementa in predvsem vlogo višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih ter proučuje njihove pomembne dejavnike, ki vplivajo na rast prihodkov in rast dobička v podjetju. Odločili smo se, da bomo raziskavo omejili izključno na teritorij Slovenije in ne bomo v vzorec vključevali višjih managerjev oziroma podjetij iz tujine. Na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika smo pridobili podatke, ki so potrebni za izvedbo raziskave in preizkušanje hipotez. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Pri določenih vprašanjih je bilo zaradi vsebinske opredelitev mogoče izbrati istočasno več odgovorov, večina vprašanja pa je omogočala anketiranca izbiro enega odgovora. Za izvedbo kvantitativne raziskave je vsekakor najprimernejši način zbiranja podatkov vprašalnik zaprtega tipa, saj bi v nasprotnem primeru lahko dobili veliko število odgovorov, ki morda tudi vsebinsko ne bi ustrezali raziskavi in bi morali izvedbo ankete ponoviti. Največjo omejitev raziskave smo videli v tem, da vodje oziroma anketiranci ne bodo bili pripravljeni podati verodostojnih podatkov, bodisi zaradi straha pred nadrejenimi, bodisi zaradi poseganja v osebne in karakterne značilnosti posameznika poleg tega pa je omejitev bila povezana tudi z dosegom pravega vzorca anketirancev, saj je bila anketa posredovana preko elektronske pošte in vprašalnikov nismo osebno vročili anketirancem, kakor tudi nismo osebno z izbranimi osebami izvedli ankete. Raziskava temelji na podlagi odgovorov zaznav anketirancev o elementih managementa.



## 2 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Do danes je bilo na temo managementa napisanega že veliko, saj se sama beseda lahko uporablja za različne interpretacije. Management se pojavlja v vsaki organizaciji, tako v malih kot srednje velikih podjetjih. Organizacija oziroma podjetje ima svoje značilnosti, ki vplivajo na managerje in na vse zaposlene. Vsako podjetje ima svoje posebnosti, ki se nanašajo na prednosti in slabosti, probleme in možne rešitve, zato mora manager spoznati in razumeti svoje podjetje ter ga ustrezno razvijati. Če ga ne more spoznati in razumeti popolnoma, je dobro že, če se dokoplje do spoznanj, kaj je v dani situaciji bolj ali manj pomembno oziroma všečno ali nezadovoljivo opravljeno (Možina idr. 2002, 13).

V literaturi lahko zasledimo veliko opredelitev managementa. Kot rezultat vseh lahko management opredelimo kot proces izvajanja, organiziranja, kontrole in vodenja ljudi ter resursov, z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja.

Management je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela določene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja. (Lipovec 1987, 136). Procesni del svoje opredelitve managementa (ravnanja) Lipovec v nadaljnji obravnavi popravi, ko ravnanje opredeli kot prepletanje funkcij planiranja, uveljavljanja in kontrole. Tudi Rozman meni, da je management usklajevanje tehnično razdeljenega dela, zastopanje in uveljavljanje upravljanja ter proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Rozman 1998, 2).

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. V bistvu je management usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina idr. 2002, 15).

Naloge managementa v profitnih sistemih so predvsem:

- predvidevanje bodočih razvojnih trendov tržnega povpraševanja in ustreznega razvoja proizvodnih programov izdelkov ali opravljanja storitev in prioritete alokacije poslovnih virov,
- zbiranje lastnih in tujih finančnih sredstev za financiranje materialnih in človeških virov,

- spremljanje finančnih tokov sistema in zagotavljanje potrebnih finančnih rezerv za nepredvidljive poslovne težave,
- organiziranje prodaje kakovostnih izdelkov in/ali storitev po primernih cenah,
- izbira ustreznih prodajnih kanalov in lokacije skladišč,
- organiziranje razvojno-raziskovalnega dela, zlasti če se sistem ukvarja z zahtevnimi tehnologijami oziroma z izvirnim oblikovanjem izdelkov, ki so izpostavljeni hitro se spreminjajočim modnim kriterijem ob nenehnem upoštevanju vrednostne analize,
- izbira proizvodno-storitvene opreme in stalno izpopolnjevanje najprimernejših tehnologij,
- izbira ustreznih kadrov in motiviranje za polno angažiranje ne samo fizičnih, temveč tudi in predvsem kreativno-inovacijskih sposobnosti,
- hitro prilagajanje oziroma potrebna reorganizacija sistemov, ki ju terjajo predvidljive in nastajajoče spremembe,
- izračunavanje in kalkuliranje pokrivanja stroškov, povračil investiranih sredstev, dodane vrednosti, donosnosti, delitve dividend ipd.,
- nenehno usposabljanje vseh zaposlenih s funkcionalnimi znanji, s katerimi bo lahko sistem zagotovil visoko kakovost izdelkov ter omogočal visoko produktivnost in ekonomičnost proizvodnje in poslovanja in
- zagotavljanje zmerno nadpovprečnih plač v okolju in panogi ob doseganju potrebnega dobička za stalen razvoj sistema v boju za njegovo preživetje ipd.

Nemec tudi (2005, 122) pravi, da lahko takšne naloge učinkovito in uspešno opravljajo samo ljudje, ki imajo poleg ustreznega teoretičnega znanja tudi zelo dolge in pestre izkušnje v panogi; to vključuje tudi izkušnje v težavnih in celo kritičnih situacijah, kot so potapljuječi se profitni sistemi.

## **2.1 Ravni managementa**

Managerji se razlikujejo v pristojnostih in po vsebini dejavnosti, zato ločimo različne ravni managementa (Možina 1994, 10): Vrhnji ali top management, srednji management, ki ga sestavljajo managerji poslovnih funkcij oz. organizacijskih enot in nižjo raven, kjer managerji običajno ne opravljajo samo usklajevalnega, marveč tudi izvedbeno delo. Tu gre za managerje manjših oddelkov, skupin in izmen, ki usklajujejo neposredno delo.

V podjetju delo managerjev poteka na več ravneh: nižji, srednji in vrhnji management. Naloge managerjev po vplivnih ravneh so določene hierarhično. Možina (1994, 18–19) opredeli na ravneh managementa dve delitvi, in sicer:

Prva obsega tri ravni managementa:

- *Nižji management ali management prve ravni*, kjer so managerji neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov in storitev. Največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev – specialistov, izvajalcev (komunicirati, načrtovati delo za druge, voditi, kontrolirati, izvajati pravila in postopke). Običajno ih imenujemo delovodje, skupinovodje in podobno. Opravljajo tako managersko kot izvedbeno delo, s poudarkom na doseganju dnevnih ciljev.
- *Srednji management*, kje so managerji odgovorni za poslovne funkcije in poslovne enote, oddelke ter večje projekte (npr. manager razvojnega oddelka, vodja oddelka). V krajšem obdobju delujejo samostojno, dolgoročno pa sledijo strategijam in politiki celotnega podjetja oziroma vrhnjega managementa. Med drugim usklajujejo cilje in interese zaposlenih, spodbujajo skupinsko delo in rešujejo konflikte.
- *Vrhnji ali top management* predstavljajo managerji podjetij (npr. lastniki, izvršilni direktor, predsednik uprave), ki so odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Dolgoročno opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje, kulturo in strategije za celotno organizacijo. Cilje posredujejo po hierarhiji navzdol, da dosežejo vse zaposlene. V manjših podjetjih usklajujejo poslovne funkcije, ki predstavljajo poslovno celoto, medtem, ko v večjih podjetjih, sestavljenih iz poslovnih enot, usklajujejo poslovne enote. Vrhovni management v teh primerih, zaradi povečane odgovornosti in zahtevnosti, deluje kot kolegijski organ. Večino časa porabijo za načrtovanje in vodenje.

Druga delitev zajema le dve ravni managerjev, in sicer funkcijske managerje, ki usklajujejo delo zaposlenih na specifičnem področju dejavnosti (nabava, prodaja, računovodstvo, marketing ...) ter generalne managerje, ki so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v celotni organizaciji.

V zadnjem desetletju se je srednja raven managementa skrčila in usmerila v projektne managerje. Informacije ne potujejo več hierarhično navzdol, ampak horizontalno. Organizacijska mreža t.i. projektnih managerjev deluje z različnimi skupinami na več projektih. Njihova naloga je, da s kadrom različnih oddelkov, z

razpoložljivimi sredstvi in v točno določenem času, opravijo točno določene naloge in dosežejo čim boljše rezultate.

V magistrski nalogi se bom osredotočila predvsem na pojmovanje vrhnjega oziroma višjega managementa, kot pojmovanje za vodilne oziroma ključne zaposlene v podjetjih. Govorim predvsem o managerjih oziroma vodjih, ki lahko s svojimi znanjem, izkušnjami, idejami, pristopi, individualnostjo, osebno angažiranostjo pripomorejo, da podjetja dosegajo pričakovane cilje in rezultate dela, da so kljub svoji velikosti fleksibilna in se znajo prilagoditi razmeram na trgu. Danes živimo v času globalne recesije, s katero se dejansko soočajo tudi številna podjetja v Sloveniji. Kvalitete in sposobnosti managerjev se izkažejo prav v takšnih kriznih situacijah, ko je potrebno prilagoditi način poslovanja razmeram na trgu in vsemu navkljub obdržati ugodno poslovanje podjetja.

## **2.2 Izbira in postavitve managementa**

Ena izmed najtežjih nalog v podjetništvu današnjega sveta je prav gotovo izbira oziroma zaposlitev ustreznega vodilnega kadra. Lastniki, direktorji, podjetniki se soočajo s težkimi in negotovimi odločitvami. Zaupati nekemu tretjemu posamezno odgovorno funkcijo, ki spremlja določeno delovno mesto je odločitev, ki je ni mogoče sprejeti čez noč in terja veliko pomislekov. Napačne odločitve imajo za razliko v srednje velikem podjetju, v malih podjetjih velike posledice, ki se zelo hitro odrazijo na vseh nivojih poslovanja podjetja.

Izbire in postavitve managementa ne moremo prepustiti kar kadrovske službi v organizaciji, ampak se mora lastnik in ostali management osebno angažirati in poiskati ustrezno osebo. Izbira ustreznega managerja je nekoliko lažja v primerih, ko je oseba že zaposlena v podjetju, saj so njegova znanja, delovne izkušnje in osebne karakteristike bolj poznane in ni potrebno začetnega preizkušanja kandidata. V primeru, da podjetje dopušča možnost avtomatiziranega oziroma predpisanega napredovanja obstaja velika nevarnost, da dobri strokovnjaki postanejo slabi managerji. S tem organizacija dobi še enega povprečnega vodjo in izgubi dobrega strokovnjaka.

### **2.2.1 Izobrazba in delovne izkušnje managerja**

Prihajamo v obdobje, ko so delovne izkušnje iz dneva v dan pomembnejše, pri tem pa se nekoliko zanemarja strokovno izobrazbo managerja. Šolanja veliko pripomorejo zlasti pri pridobivanju splošnega znanja in širijo razgledanost posameznika, vendar je najbogatejše znanje prav tisto, ki ga posameznik pridobi na podlagi delovnih izkušenj. Koncepti poslovanja malega in srednje velikega podjetja se med seboj razlikujejo in zato je tudi pridobljene delovne izkušnje in znanje težko implementirati v vsako

podjetje na enak ali podoben način. Potrebno je veliko prilagajanja in sprotnega usklajevanja posamezni organizacijski strukturi in načinu delovanja in prav v takih primerih pridejo dolgoletne in raznovrstne delovne izkušnje najbolj do izraza, saj nobena šola žal ne more zagotoviti tako kompleksnega znanja.

Da lahko manager uspešno vodi organizacijo potrebuje določena znanja (Cvetkovič 2002, 13). Ta znanja so konceptualna, vodstvena in tehnična:

- konceptualna znanja: obsegajo sposobnosti povezovanja posameznih pojavov v celoto in razumevanje teh pojavov. Konceptualna znanja omogočajo razumevanje posameznih pojavov z vidika celote in povezovanje posameznih pojavov s trendi v okolici.
- vodstvena znanja: obsegajo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi.
- tehnična znanja: so specifična znanja posameznih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem področju.

V tistih organizacijah, ki se zavedajo, da je učenje pomembno za obstoj, je značilno, da uspešno opravljajo naslednje aktivnosti:

- sistematično reševanje problemov,
- eksperimentiranje z novimi pristopi,
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti,
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij,
- hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije (Treven 1998, 96).

### ***2.2.2 Karakterne in osebnostne značilnosti managerja***

Uspešen manager mora znati tudi aktivno poslušati, to pa pomeni bistveno več kot le slišati. Problemi, ki se pojavljajo pri komunikaciji slovenskih managerjev s podrejenimi so predvsem, da svojih podrejenih ne znajo poslušati in ne znajo predstaviti ciljev, pogledov in dejstev tako, da bi jih podrejeni razumeli.

Adizes (v Bernik 2000, 30) je za dobrega managerja izpostavil naslednje značilnosti:

- Manager mora biti sposoben izpolnjevati svoje vloge.
- Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti (poznavanje sebe).

## *Opredelitev managementa*

- Sprejemati mora povratne informacije o sebi. Biti mora v stalnem stiku s svojim družbenim okoljem.
- Sebi ima uravnoteženo stališče.
- Sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti.
- Sposoben je prepoznavati vrline drugih (prepoznavanje kakovosti drugih).
- Sprejema mnenja drugih (sprejemanje razlik v mnenjih).
- Sposoben je reševati spore (sposobnost urejanja konfliktov).
- Ustvarja si učno okolje (ustvarjanje okolja, v katerem se uči).

Uspešen manager je tisti, ki vzbuja zaupanje pri sodelavcih, ima vizijo in ki uresničenju te vizije, pritegne ljudi ter jih mobilizira. Biti mora oseba s širokim znanjem in dobrimi komunikacijskimi in organizacijskimi sposobnostmi, ki je predana svojemu delu ter ji delo pomeni strast. Spoštuje svoje sodelavce in jim pomaga pri razvoju ter ima moralno integriteto (Purg 2007, 16).

50 slovenskih uspešnih managerjev je v medsebojni interakciji na temelju svojih dolgoletnih bogatih izkušenj opredelilo najpomembnejše karakteristike v štiri glavne skupine. Karakteristike se med seboj prepletajo in povezujejo (Cimernam idr. 2003, 30):

### *Strateške karakteristike*

V to skupino karakteristik managerja spadajo vizionar, ciljno usmerjen, strateg in odločevalec.

Manager kot vizionar dobro prepozna spremembe v prihodnosti, s tem da predvideva razvoj dogodkov v prihodnosti in hkrati jasno začuti posledice tega zase in za svojo organizacijo. Hitro prepozna in izkorišča tržne priložnosti. Delo vizionarja ja tudi, da zbere sodelavce in skupaj z njimi oblikuje, spremlja in po potrebi prilagaja vizijo ter jo tudi posreduje sodelavcem.

Ciljna usmerjenost managerja pomeni, da na podlagi postavljene vizije postavlja jasne in realne cilje. Managerjeva naloga je tudi, da določa prioritete med cilje ter v skladu s temi cilji podaja jasne smernice za delo svojih podrejenih. Manager kot strateg na osnovi vizije gradi smer doseganja ciljev in pripravlja alternativne poti za doseg teh ciljev ter pojasnjuje, izvaja in prilagaja pripravljene strategije.

Sposobnosti odločanja kot karakteristika managerja pomeni, da manager mora biti sposoben najprej identificirati probleme ter se nato posvetiti njihovemu aktivnemu reševanju. Izbrati mora hitre in premišljene odločitve in jih tudi izvrševati. Za odločitve, ki jih sprejme na podlagi znanja in izkušenj, mora biti sposoben prevzemati tveganj, ki je vseskozi prisotno.

### *Organizacijske karakteristike*

Med organizacijske karakteristike uvrščamo managerja kot organizatorja, kadrovalca ter delegatorja.

Manager organizator vzpostavlja razmerja med člani organizacije, načrtuje in pridobiva potrebna sredstva za doseganje optimalnih rezultatov. S pomočjo dialoga s sodelavci spremlja potek dela, da bi kar najbolje izvrševali strategijo za doseganje zastavljenih ciljev.

Manager v vlogi kadrovalca predvideva potrebe po kadrih, ima odločilno vlogo pri njihovem izbiranju ter vpeljevanju v delovno okolje. Pomembno je, da spremlja uspešnost zaposlenih ter skrbi za njihov razvoj in usposabljanje.

Manager delegator mora znati delegirati delovne naloge svojim podrejenim ter izbirati prave ljudi, ki jim bo zaupal izvrševanje delegiranih nalog. Za uspešen proces delegiranja morata manager in podrejeni razvijati obojestransko zaupanje. Brez tega manager ne bo mogel predati svojih pooblastil za delo, podrejeni pa si ne bo upal prevzeti odgovornosti, ki izhajajo iz pooblastil.

### *Operativne karakteristike*

V to skupino karakteristik spadajo manager kot komunikator, motivator, pogajalec in timski vodja.

Manager v vlogi komunikatorja opravlja zelo pomembno delo. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje, izkušnje ter se oblikuje vzdušje razumevanja. Manager torej s sogovorniki v dialogu izmenjuje mnenja in pri tem ustvarja ozračje enakovrednosti. Temelj medsebojnega razumevanja pa je seveda aktivno poslušanje.

Manager kot motivator je zelo pomembna karakteristika. Vedeti mora, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih situacijah. Poglobiti se mora v vedenje sodelavcev, jih razumeti ter čim bolj izrabiti njihove prednosti.

Manager kot pogajalec si mora najprej postaviti svoje pogajalske okvire, kar pomeni, da mora vedeti kaj lahko maksimalno doseže ter kaj lahko minimalno sprejme glede na svoje cilje. Znati se mora pogajati za uporabo omejenih sredstev, ki so na

## *Opredelitev managementa*

razpolago. V primeru konfliktov mora znati doseči za obe strani sprejemljiv dogovor ter pri tem uporabiti vse pogajalske veščine in spoštovati druge pogajalce.

Manager kot teamski vodja se zaveda, da je team več kot vsota posameznikov, zato med člani teama vzpostavlja ozračje zaupanja in pripadnosti. V dobrem teamu se slabosti posameznika kompenzirajo s prednostmi, ki jih imajo drugi člani teama.

### *Osebnostne karakteristike*

V to skupino karakteristik managerjev je manager karizmatik, odprtih nazorov ter etičen. Manager kot karizmatik izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv, ima avtoriteto, v sodelavcih vzbuja zaupanje in v njem vidijo posebne sposobnosti, zato mu navdušeno sledijo. Manager karizmatik je trdno prepričan sam vase, trdno verjame v svoje ideal in vizije in tudi okolici vliva zaupanje, da ve kaj počne.

Odrptost nazorov je še ena osebnostna karakteristika, ki jo imajo uspešni managerji. Manager odprtih nazorov je človek brez predsodkov. Nikogar ne obsoja vnaprej, dopušča različnost in sprejema enakovrednost vsakega posameznika. Manager se mora zavedati raznolikosti vlog posameznikov, poznati mora interese, vrednote in nekatera dejstva v življenju sodelavcev.

Etičen manager pozna in spoštuje etična načela. Ker pa le-ta niso v vsakem okolju enaka, je pomembno, da pozna in spoštuje poslovne in druge norme in vrednote, ki so značilne za njegovo lastno organizacijo in tudi za širše okolje, v katerem ta organizacija deluje. Z etičnim delovanjem je povezano tudi spoštovanje svojih osebnih vrednot, saj v skladu z njimi manager odloča, kaj je prav in kaj ne.

Skupek vseh zgoraj naštetih karakteristik pa predstavlja obvladovalec sprememb, ki je vrhina sodobnega managerja. Ta karakteristika v bistvu združuje ključne značilnosti uspešnega managerja. Manager, ki obvladuje spremembe, se s pozitivnim odnosom do sprememb nenehno prilagaja, načrtuje in uvaja spremembe v organizaciji za njeno rast in razvoj. V času hitrih sprememb ima tako manager ključno vlogo, da sodelavcem predstavi spremembo kot nujno zlo oziroma kot priložnost povečanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije.



Raziskava je pokazala, da se uspešni managerji razlikujejo od drugih oddelčnih vodij v kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli tudi sposobnostih (Russel 1990, 16–17 ). Med mnogimi izstopajo naslednje (Možina idr. 1994, 527):

- Prizadevnost, želja po dosežkih. Uspešni managerji so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
- Zmožnost učenja iz težav pri delu. Večina intervjuvanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
- Posvečanje delu. Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur časa opravljanju dela, in menijo, da je delo managerjev najbolj pomemben element njihovega dela.
- Analiza in reševanje problemov. Uspešni managerji so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- Delo z ljudmi. Vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev. V glavnem vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativni način dela.
- Ustvarjalnost. Če pride do sprememb, uspešni managerji na osnovi svojih zamisli reje napravijo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo, skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

### **2.3 Vloga in naloge managementa**

Management oziroma vodje imajo v podjetjih dodeljene različne vloge in naloge, ki so odvisne od panoge, velikosti, organizacije poslovnih procesov in še drugih dejavnikov posameznega podjetja.

Uspešen manager v glavnem opravlja štiri osnovne naloge: planira, organizira, vodi in kontrolira. Pri planiranju gre za opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje, pri organiziranju ustvarja ustrezne medsebojne odnose, razmerja, ki omogočajo izvajanje načrtov. Pri vodenju manager vpliva, motivira in usmerja zaposlene, da ustrezno opravljajo svoje naloge. Pri kontroliranju pa ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa (Možina 1994, 20–23).

Vsaka izmed funkcij za katero ima manager pooblastila in odgovornosti ter jo v podjetju tudi izvaja je pomembna za doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev posameznega oddelka in skupnih ciljev podjetja.

Planiranje je v času današnje globalne recesije zelo težka naloga managementa, saj je praktično nemogoče napovedati, kako se bo gospodarstvo v prihodnjih letih razvijalo in kakšen bo trend investiranja. Tako lahko managerji le predvidevajo nadaljnje korake podjetja, tako pri planiranju kot tudi organizaciji poslovanja. Drznost investiranja v izboljšanje obstoječih produktov in naprav oziroma vlaganja v razvoj novih proizvodov je danes poteza, ki ne zagotavlja takojšnjih rezultatov oziroma dobičkov, lahko pa se na daljši rok izkaže kot pozitivna poslovna odločitev, ki bo podjetju zagotavljala bodisi obstoj ali pa nadaljnjo rast.

Vloga in naloge managementa so v podjetju ključnega pomena. Vsakršne poslovne odločitve, tako pozitivne kot negativne imajo določene in lahko zelo veliko posledice na zaposlene v organizaciji, na poslovanje oziroma stabilnost podjetja. Zaradi navedenega dejstva je ključnega pomena imeti na takšnih položajih ljudi, ki se zavedajo svoje vloge in vpliva svojih odločitev, ljudi katerim zaupamo, managerje kateri verjamejo in zaupajo v odločitve in v podjetje.

Dober management mora znati cilje podjetja prevesti v jezik strokovnjakov in njihove informacije prevesti v jezik uporabnikov. Današnji manager je odgovoren za povezavo dela strokovnih delavcev ene vrste, v delo strokovnih delavcev druge vrste. Manager mora uravnavati in harmonizirati glavne funkcije podjetja, ki so: voditi poslovanje, voditi delavce in delo ter voditi podjetje. Odločitve in akcije, ki ustrezajo samo eni izmed teh nalog zmanjšujejo učinek pri drugih nalogah in uspeh podjetja kot celote. Zato morajo biti odločitve in akcije zdrave in razumne s stališča vseh funkcij.

### ***2.3.1 Predvidevanje in načrtovanje***

Če nočemo dogodkov prepuščati naključju, jih je treba na določen način planirati. Management si ne more dovoliti, da bi njegova organizacija bila odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Nasprotno, ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo organizacija dosegala svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih je vloga managementa, ki se ji ne more in ne sme izogniti. Zato pravimo, da je planiranje ena najpomembnejših funkcij managementa. Managerji so to nalogo vedno opravljali. Seveda pa jo lahko opravljajo boljše ali slabše. Opravljajo jo lahko izrecno in

sistematično, lahko pa jo opravljajo tudi zgolj implicitno kot proces v svoji glavi, ki ga drugi ne opazijo in ne poznajo (Pučko 1994, 265).

Glede na obseg organizacijske enote, ki planira poslovanje, ločimo planiranje poslovanja organizacije kot celote, planiranje poslovanja poslovno-izidnega središča (profitnega centra) ali strateške poslovne enote, delovne enote, obračunske enote in proizvoda (projekta).

Planiranje nam olajša napovedi, kje bo podjetje v prihodnosti. Bolje je plan pripravljen, manjše je tveganje, da bi podjetje propadlo. Kako dobro smo plan pripravili, je večkrat odločilnega pomena za to, ali bo podjetje v prihodnosti uspelo ali propadlo. Poleg tega, da dober plan koristi podjetju samemu, je tudi uporabna informacija za druge, in sicer za vlagatelje, posojilodajalce, managerje ter različne organizacije, kot so denimo revizijske hiše in carinska uprava. Razlog za finančno planiranje lahko povzamemo v nekaj točkah:

- Planiranje pripomore k razmišljanju vnaprej in nam prihrani čas ter denar, kajti ko vnaprej premislimo, kaj bi se lahko zgodilo, predvsem kratkoročno, nas to marsikdaj obvaruje pred nepotrebnim zapravljanjem.
- Dobro planiranje podjetju omogoča, da se lažje prilagodi spremembam, kot da bi se nanje odzivalo.
- Podjetje vnaprej razporedi kapital tja, kjer lahko zasluži največ denarja, ker planiranje managerja spodbuja k boljši storilnosti, saj s tem, ko vnaprej določimo raven uspešnosti in učinkovitosti, bolj spodbujamo zaposlene k doseganju dobrih rezultatov, kot če delamo po svojih najboljših močeh.
- Dobro planirano poslovanje lahko prepriča banke, da podjetju odobrijo kredite, in delničarje, da vložijo denar v podjetje. S tem dokažemo, da vemo, kaj delamo, saj ne vodimo poslovanja na pamet.

### **2.3.2 Organiziranje**

Ivanko (1994, 373–374) je opredelil organiziranje kot smotno zaporedje izvajanja delnih nalog oziroma operacij v vsaki organizaciji. Stalno organiziranje členi dejavnosti na potrebne delne naloge oziroma operacije in postavlja logično zaporedje njihovega izvajanja ter s tem oblikuje proces. Organiziranje podjetja po njegovih sestavinah zagotavlja najboljše doseganje poslovnih rezultatov v procesih poslovanja. Govorimo o organiziranju struktur in o organiziranju procesov.

Pravila in način izvajanja nalog so določena v strukturi podjetja. Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih ter ureditve njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Pomembna funkcija managerjev je organiziranje odnosov med nosilci potrebnih nalog. Ti formalni odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo, ki je rezultat organiziranja.

Organiziranje procesov je pogojeno z organiziranjem struktur. Pomeni oblikovanje smotrnih zaporedij izvajanja delnih nalog in delov teh nalog. Poslovni proces podjetja sestavljajo delovni, tehnološki in ciljni proces. Glede na naloge managementa pa ločimo procese odločanja, vodenja ljudi k izidom, komuniciranja in nadzorovanja. Organiziranje je torej proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi v podjetju. Je razvijanje resursov podjetja, da bi dosegli strateške cilje. Nove organizacijske strukture temeljijo na enakosti, odprtih informacijah in nizki stopnji hierarhije, kar spodbuja sodelovanje in nastanek novih idej. Dobra organizacija dela omogoča racionalno razporeditev nalog, premišljeno izkoriščanje časa in energije ter s tem večjo uspešnost dela.

Profesionalna organizacija naj ima veliko strokovnjakov in naj delajo po svoji volji oziroma strokovnem znanju, saj je njihovo napredovanje odvisno od rezultatov, s tem pa je zagotovljen naš uspeh.

### **2.3.3 Vodenje**

Vodenje je bistvenega pomena, če želi organizacija dosežati cilje, ki si jih je zastavila. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je vodenje sestavljeno iz več procesov. Tako morajo vodje vedno najprej načrtovati delo, nato sledi organiziranje vsega potrebnega za izvedbo dela. Samo vodenje, kot tretji proces, pa se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. Na koncu vedno sledi ocenjevanje opravljenega dela. Organizacija načrtuje predvsem zato, da si postavi cilje za bližnjo ali daljno prihodnost. Organiziranje pa se nanaša na pripravo vsega potrebnega, pri čemer imamo v mislih vse možne vire, da se dosežejo cilji podjetja. Proces vodenja je usmerjen v ljudi, da iz njih »iztisnemo« največ kar se le da. Seveda igra tu odločilno vlogo slog vodenja, ki ga izbere voditelj. Ocenjevanje vedno služi temu, da primerjamo doseženo z načrtovanim (Lipičnik 1998, 312).

Vodenje je kompleksna funkcija, ki vključuje vse tiste dejavnosti, ki so namenjene za spodbujanje podrejenih, da delajo učinkovito in uspešno. Ta naloga je težka, ker ima manager opravka s celo vrsto faktorjev, ki so še slabo poznani in nad katerimi nima nadzora (Andrejčič idr. 1995, 408).

Sodobna ekonomija 21. stoletja zahteva od vodij obvladovanje sprememb. Loči dva tipa vodenja, in sicer karizmatično in transformacijsko, ki ju najlažje razumemo, če ju

primerjamo s tradicionalno managersko funkcijo vodenja, imenovano tudi transakcijsko vodenje. Takšni vodje pojasnijo zaposlenim, kaj od njih zahtevajo, jih nagrajujejo. Le-ti so delavni, pošteni in zadovoljni, da se zadeve opravljajo tekoče in učinkovito. Izražajo pripadnost organizaciji in se prilagajajo njenim vrednotam. Da ljudje delajo več, je sposobnost karizmatičnih vodij, ki navdihujejo in motivirajo. Pripadnost podrejenih je večja, kar se kaže v njihovih povečanih dosežkih.

Najpomembnejši dejavnik podjetja in temeljni pogoj za njegov obstoj in delovanje so zaposleni. Pripraviti (so)delavce do učinkovitega (so)delovanja v doseganju izidov je ključna naloga managementa. Pri tem je pomembno motiviranje in stili vodenja. Vodenje se pojavlja med ljudmi, je dinamično in vključuje uporabo moči.

#### ***2.3.4 Nadzorovanje in poročanje***

V literaturi se za pregledovanje in presojanje dosežkov z vidika pravilnosti uporablja več izrazov: nadziranje, kontroliranje, inšpiciranje, revidiranje in izvajalsko nadziranje. V slovenskih računovodskih standardih je v rabi pojem nadziranje ali nadzorovanje. Po mnenju Tavčarja je nadziranje (2000, 247–252) zbiranje in sporočanje informacij učinkovitosti delovanja podjetja tistim, ki primerjajo dosežene izide z načrtovanimi in odločajo o morebitnih ukrepih. Kontroliranje in obvladovanje pa sta temeljni orodji managementa in prvi pogoj za uspešnost podjetja in managerjev.

Za mnoga podjetja bi bila izbira kadrov najpomembnejša tehnika nadzorovanja. Trud, vložen v natančen opis delovnega mesta, učinkovite tehnike pogovora z zaposlenimi, nam bo pomagal postaviti prave ljudi na primerna delovna mesta, kar je nujno potrebno za uspešno organizacijo. Pomembna so tudi poročila zaposlenih tako na dnevni, tedenski, kot mesečni ravni. Tako praktičen način nadzorovanja bi moral biti utečen prav v vsakem majhnem in srednje velikem podjetju. Redna finančna poročila so v veliko pomoč pri nadzorovanju delovanja, zlasti srednje velikega podjetja, kjer je procesov veliko več kot v malih podjetjih. Vse pre pogosto se dogaja, da so finančna poročila prejeta in ne pregledana s strani odgovornih oziroma s strani managementa, kar pa je lahko za vsako podjetje nevarno in neodgovorno. Stalen pregled financ je nujno potreben, če želimo znotraj organizacije omejiti stroške ter se izogniti problemom plačilne sposobnosti.

Dejstvo je, da nadziranje uspešnosti poslovanja podjetja zagotovo vpliva na njegov dolgoročen obstoj. Popoln nadzor podjetja je nemogoč. Vedno obstaja določena stopnja prikritega odpora, zato je izrednega pomena, da se zaposlenim vcepi občutek pripadnosti in odgovornosti, poveže kolektivne interese skozi odprto komunikacijo in s tem prepreči škodljive posledice nadziranja. Današnji računalniško podprti

informacijski sistemi omogočajo managementu hitri vpogled v stanje podjetja, kar olajša delo in prihrani čas. Klasično subjektivno nadziranje tako izgublja na pomenu, saj nadzor omogočajo objektivni rezultati različnih kazalcev in informacij. V podjetjih je potrebno razviti miselnost, ki podpira nadziranje in s tem uspešnost.

## **2.4 Nagrajevanje managementa**

V temu poglavju bom na kratko povzela pomen nagrajevanja managementa v malih in srednje velikih podjetjih. Dejstvo je, da je v malih podjetjih zaposlenih v managementu oziroma poslovodstvu podjetja manj ljudi, kot jih je v srednje velikih podjetjih in korporacijah, zato je tudi sistem nagrajevanja nekoliko razlikuje.

V podjetju so managerji kot predstavniki lastnika odgovorni, da skrbijo za dogovorjeni poslovni načrt in uresničujejo strateške cilje združbe. Managerji naj bi torej zastopali interes lastnika in se čimbolj posvetili temu cilju. Zato lastniki ob določanju njihove plače skušajo vplivati na njihove aktivnosti in sicer z višino osnovne plače, določitvijo variabilnega dela za doseganje predvidenih učinkov in z drugimi materialnimi in nematerialnimi stimulacijami. Del tega sistema je tudi lastništvo delnic in prehajanje managerjev med lastnike.

Na oblikovanje managerskih plač in nagrajevanja v konkretnem podjetju vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo na več skupin (Zupan 1998, 189):

- širši družbeni dejavniki (družbena pogodba);
- trg dela (managerjev);
- organizacijski dejavniki (strategija podjetja in splošna filozofija glede plač, trg proizvodov, dejavnost, velikost podjetja);
- značilnost managerjevega dela (predvsem odgovornost, položaj v hierarhiji, zahtevnost dela v primerjavi z ostalimi delovnimi mesti);
- osebne značilnosti (predvsem izobraženost, sposobnost vodenja, predhodna uspešnost na managerskih položajih, osebni ugled).

Plače managerjev v podjetju ponavadi ne sodijo v sistem kolektivno dogovorjenih plač, pač pa so praviloma dogovorjene z individualno pogodbo. Področje nagrajevanja managerjev v Sloveniji urejajo »Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev«, ki sta jih leta 1992 podpisala Gospodarska zbornica kot predstavnik gospodarstva in Združenje Manager kot predstavnik managerjev; leta 1997 pa so bili podpisani novi in razširjeni kriteriji za individualne pogodbe managerjev. Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev so skupno priporočilo in napotilo

delodajalskih organizacij in stanovske organizacije slovenskih managerjev. Med najpomembnejša merila za spremljanje realizacije obveznosti managerja in podlago za udeležbo pri dobičku uvrščamo (glej Kriterije za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev 1997, 21):

- načrtovani dobiček in donosnost na vloženi kapital,
- izboljšanje gospodarskega položaja družbe ali podjetja v okviru dejavnosti, panoge, skupine ali podskupine, merljivo s kazalci, značilnimi za dejavnost družbe,
- primerjava dobička in donosnosti kapitala družbe glede na sorodne gospodarske družbe,
- gibanje dobička v primerjavi z minulim poslovnim letom,
- povečanje izvoza,
- ohranjanje in povečanje števila delovnih mest,
- zmanjšanje negativnega poslovnega izida ter druga merila.

Nagrajevanje po uspešnosti doseganja določenih ciljev (kot jih npr. opredeljujejo kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev) ima nekaj lastnosti, ki jih delodajalec težko zadosti, saj zahteva sistem (Pučko in Rozman 1992, 124–139):

- dobro opremljeno računovodsko in finančno službo in s tem višje stroške poslovanja,
- možnost podcenjevanja kakovosti dela,
- možnost negativnih odnosov med zaposlenimi (ljubosumje),
- morebitno zmanjšanje proizvodjalnih sil zaradi utrujenosti,
- porajanje nezaupanja in zaviranja pri delavcih zaradi slabih preteklih izkušenj.

Za managersko delo je značilno, da ga je precej težje definirati kot delo drugih zaposlenih in je zato v večji meri prepuščeno iniciativi posameznega managerja, kaj in kako bo delal. Prav zaradi tega dejstva je tudi sistem nagrajevanja odvisen od medsebojne usklajenosti politike podjetja, procesov in prakse dotične organizacije. Tako podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Da bi v podjetjih oblikovali ustrezne sisteme nagrajevanja, je potrebno pravilno ovrednotiti delo – določiti njegovo relativno vrednost, ki se najpogosteje določi na podlagi znanj in spretnosti,

odgovornosti, kompleksnosti ter spretnosti ravnanja z ljudmi. Plače in druge finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja, ki jo le-ti prejmejo na podlagi delovnega razmerja. Pri tem v veliki meri podjetje izhaja iz plačilne piramide, pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike (Lipičnik 1998, 191).

Pri nagrajevanju managerjev se podjetniki, lastniki, direktorji poslužujejo finančnega in nefinančnega nagrajevanja, ki je podrobneje opredeljeno v sledečih dveh poglavjih.

#### ***2.4.1 Finančno nagrajevanje***

Ko govorimo o finančnem nagrajevanju managementa govorimo o plači, ki je v praksi v večini primeru sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. Plača vodilnega managerja je plačilo za izpolnjevanje obveznosti iz managerske pogodbe ter za sprejeto odgovornost in lojalnost družbi. Pri določanju plače se upoštevajo zahtevnost vodenja družbe, primerljiva razmerja s plačami vodilnih managerjev na podobnih mestih v družbah s podobno zahtevnimi nalogami vodenja doma in v tujini ter znanje, izkušnost in specifične veščine posameznega vodilnega managerja. Nekatera podjetja se odločajo tudi za izplačilo dela dobička managementu oziroma tudi za vključevanje managerjev v lastniško strukturo podjetja, vendar je to mogoče v praksi zaznati le pri srednje velikih in velikih organizacijah, saj je nagrajevanje v malih podjetjih v večji meri osredotočeno na nagrajevanje po učinkih in rezultatih, ki pa se ne kažejo samo v dobičku podjetja. V malih podjetjih so plače managerjev večinoma fiksne in se posebne dodatne ugodnosti, kot so uspešnost, stimulacija izplačujejo le občasno.

#### ***2.4.2 Nefinančno nagrajevanje***

Pri proučevanju nagrajevanja nikakor ne smemo zanemariti nefinančnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in pozitiven učinek, kot finančno nagrajevanje. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, sej je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998, 247). Med nefinančno nagrajevanje uvrščamo najrazličnejše bonitete, kot so:

- pravica do dopolnilnega izobraževanja doma in v tujini;
- življenjsko ter nezgodno zavarovanje;
- dodatno pokojninsko ali rentno zavarovanje;
- uporaba službenega vozila za osebne potrebe managerja in uporaba službenega telefona;



- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne;
- članarine za managrska stanovska združenja in klube in druge številne ugodnosti.

## **2.5 Posebnosti managementa malih in srednje velikih podjetij**

Tržna struktura je v sodobnem tržnem gospodarstvu sestavljena iz malih, srednje velikih in velikih podjetij. Za delitev podjetij na mala in srednje velika podjetja obstajajo različna merila. Upoštevamo lahko kvantitativne (število zaposlenih, bilančna vsota, vrednost prihodkov, panoga dejavnosti) ali kvalitativne dejavnike (tržni delež, slog vodenja, neodvisnost podjetja) (Gomezelj Omerzel 2008, 12). Za nadaljnje lažje razumevanje posebnosti vloge managementa naj opredelim razliko med majhnim in srednje velikim podjetjem.

Kot majhna podjetja se štejejo tista podjetja, ki izpolnjujejo dve od naslednjih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen):

- povprečno število zaposlenih ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 7.300.000 EUR,
- vrednost aktive (premoženja) ne presega 3.650.000 EUR.

Za srednje velika podjetja se štejejo tista podjetja, ki jih ni mogoče uvrstiti med majhna podjetja in izpolnjujejo dve od naslednjih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen):

- povprečno število ne presega 250 zaposlenih,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 29.200.000 EUR,
- povprečna vrednost aktive na začetku in koncu poslovnega leta ne presega 14.600.000 EUR.

Mala in srednje velika podjetja se od velikih podjetij ločijo po kvantitativnih dejavnikih, predvsem pa tudi obstaja med njimi razlika v procesu vodenja. Čeprav se mala in srednje velika podjetja razlikujejo med seboj, lahko začrtamo nekatere skupne značilnosti (Burns 1996, 54):

- majhna podjetja imajo v primerjavi z velikimi podjetji sorazmerno majhen tržni delež, zato nimajo vpliva na tržne cene ali količine prodanega proizvoda na trgu;

### *Opredelitev managementa*

- vodstvo majhnih podjetij ponavadi vodi podjetje osebno in ne prek formalizirane vodstvene strukture in je ponavadi hkrati tudi delni lastnik podjetja;
- vodstvo je samostojno in pri sprejemanju ključnih odločitev ni pod vplivom zunanjega nadzora.

Dejstvo je, da so mala in srednje velika podjetja veliko bolj fleksibilna od velikih družb oziroma korporacij in se zaradi tega lahko hitreje odzivajo na spremembe na trgu. Poleg tega imajo predvsem v smislu vodstvenih in finančnih zmogljivosti ter delovne sile bolj omejene vire in so zaradi tega bolj podvržene tveganju.

Kot si lahko že sami interpretiramo iz zgornjih podatkov je skladno z velikostjo podjetja tudi vloga vrhnjega managementa v njem drugačna. Kot že napisano je v malih podjetjih običajno zaposlenih ljudi na ključnih delovnih mestih veliko manj, kot v srednjem velikem podjetju, kjer je delitev dela nujna za doseganje rezultatov in ciljev podjetja. Kljub velikosti podjetja pa se vloga managementa oziroma managerjev ne bistveno spreminja v sami funkcionalnosti dela, temveč predvsem v prevzemanju odgovornosti, saj so skladno z velikostjo podjetja, tudi odločitve in tveganja večja.

Navadno v majhnih podjetjih vse odločitve sprejemajo lastniki, brez večjega posvetovanja z ostalimi managerji oziroma vodji, medtem ko se odločitve v srednje velikih podjetjih obravnavajo bolj na široko oziroma timsko z ostalim managementom, ki je odgovoren za poslovanje družbe. Kljub vsemu pa imajo mala in srednje velika podjetja tudi nekaj skupnih značilnosti, po katerih se razlikujejo od velikih podjetij. Zanje so značilna dominantna vloga delodajalca (podjetnika, vodilnega managerja), pomanjkanje klasičnih znanj vodenja in upravljanja z vsemi vrstami virov ter pogostokrat nizka raven specializiranih proizvodnih procesov. Delodajalec je v malih in srednje velikih podjetjih največkrat tudi lastnik, ki sta mu obstoj in maksimizacija dobička najpomembnejša cilja. Poleg tega je njegova vloga v podjetju porazdeljena, saj nastopa kot vodja v samih proizvodnih procesih (Gomezelj Omerzel 2008, 25).

### **3 VLOGA MANAGEMENTA PRI NAČRTOVANJU POSLOVANJA PODJETJA**

Funkcija načrtovanja oziroma funkcija planiranja se izmed vseh štirih funkcij managementa najbolj dotika vrhnjega strateškega managementa. Razlog je v tem, da vsaka odločitev sprejeta s strani vrhnjega managementa, nosi strateške posledice za celotno podjetje. Vendar področje strateškega managementa ne zahteva odgovornosti samo od vrhnjega managementa, temveč ne smemo pozabiti, da za to odgovorni tudi zaposleni na vseh hierarhičnih nivojih. Vrhnji management razvija poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko, poleg tega pa je tudi zgled kulture odličnosti (Mlakar 2007, 94).

Pri planiranju poslovanja se podjetja poslužujejo najrazličnejši strategij in taktik, da bi uresničila svoje cilje. Strategijo torej lahko razumemo kot možno poslovno usmeritev podjetja, ki vodi k doseganju ciljev (Rozman 1993, 138).

Pri načrtovanju je zelo pomembno, da imajo lastniki oziroma management podjetja vizijo, ki jo literatura opredeljuje kot grobo, okvirno sliko podjetja v prihodnosti. Ta slika je pogosto idealizirana, zaželena slika podjetja v daljšem časovnem obdobju. Vizija podjetja je zgrajena na oceni sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju in možnostih, ki jih okolje ponuja. Oblikovanje vizije zahteva tako analitično in operativno kot tudi intuitivno in domišljijско razmišljanje. Prevelika navezanost podjetja s sedanjim stanjem otežuje ustvarjanje vizije, prevelika navezanost na prihodnost pa vodi v nevarnost, da vizija ne bo uresničena. Če želimo, da vizija podpira poslanstvo podjetja mora po eni strani prikazati uresničljive sanje, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničenje, pri tem pa mora želja k uresničevanju vizije biti večja od strahu pred spremembami (Rozman 1993, 129).

S poslanstvom merimo na določitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje temelje nadaljnega poslovanja ter s tem povezuje sedanost s preteklostjo. Iz opredelitve poslanstva sledi podrobnejša opredelitev ciljev in načinov za doseganje zastavljenih ciljev. Poslanstvo podjetja tako določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja, tako da loči podjetje od drugih podjetij. Namen opredelitve poslanstva v podjetju je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem v delovanju vseh zaposlenih v določeni smeri. S tem vpliva na klimo, kulturo poslovanja in identifikacijo delavcev s podjetjem. Poleg tega je poslanstvo namenjeno tudi vsem zunanjim udeležencem, ki so povezani s podjetjem ali v njem zainteresirani (kupci, dobavitelji, banke, država itd.). Avtorji ugotavljajo, da dokumenti o poslanstvu ponavadi vključujejo področja opredelitve izdelka ali izdelkov, opredelitve odnosov do kupcev, opredelitve trga, opredelitve

tehnologije, opredelitev odnosa do delavcev in njihove sposobnosti, družbeno-ekonomske cilje, filozofijo poslovanja, prednosti svojega poslovanja ter opredelitev podobe podjetja (Rozman 1993, 130).

### **3.1 Postavitev ciljev in načinov za doseganje ciljev**

Ko management opredeli vizijo in poslanstvo, je naslednji korak postavitev pravih ciljev in nadziranje le-teh. Strateški cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti. Cilji so ponavadi finančno izraženi v oblikah želene prodaje, višine dobička, v stopnjah rasti, v višini dividend ali v višini cene delnice. Takšne cilje, postavljene v merljivi obliki, pojmujemo kot zaprte cilje. Čedalje pogosteje se uporabljajo tudi odprti oziroma mehki cilji. To so strateški cilji, ki jih mora podjetje nenehno slediti, hkrati pa je te težko izraziti v merljivi obliki, zato je otežen tudi njihov nadzor. Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki jih podjetja želijo doseči.

Aksiom sodobne organizacijske teorije pravi, da se osebni in organizacijski cilji medsebojno pogojujejo in oplajajo v odnosu z zunanjim okoljem. Cilji morajo biti jasni, merljivi, vzpodbudni, realni, prepoznavni in dosegljivi. Vendar, ko se postavijo cilji, so eni cilji pomembnejši od drugih. Če hoče podjetje učinkovito poslovati, mora določiti prioritete med cilji. Za učinkovito uresničevanje poslanstva in doseganje ciljev morajo biti cilji jasno opredeljeni in merljivi, ciljne vrednosti za določeno obdobje pa postavljene in opredeljene z dinamiko doseganja. Strateški projekti in pobude oziroma aktivnosti morajo biti povezane s cilji, podpirajo naj konkretne cilje in poslanstvo na splošno.

Po Daftu in Marcicevi (2001, 146) naj bi bili cilji:

- Časovno definirani. Cilji naj določajo časovni okvir, v katerem naj bi jih dosegli. Opredelitev ciljev naj bi vsebovala tudi datum, na katerega se bo doseganje ciljev preverjalo. Če pa gre za strateški cilj dolgoročne narave (npr. dve leti do tri leta), se lahko določi parcialne cilje oz. datume za dosego delov celotnega cilja. Postavljanje in doseganje kratkoročnih ciljev lahko pomaga doseči dolgoročne cilje. Opredeliti je torej treba tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje, pri čemer je treba paziti, da so kratkoročni cilji dejansko le sredstvo, namenjeno doseganju končnega cilja.
- Specifični in merljivi. Ko je le mogoče, naj bi bili cilji opredeljeni v kvantitativni obliki. Smiselno je torej označiti točno določene ter številčno opredeljene rezultate, ki jih želimo doseči. Vseh ciljev pa kljub temu ni mogoče opredeliti kvantitativno. V tem primeru govorimo o kvalitativnih ciljih. To pa ne pomeni, da lahko tovrstne cilje opredelimo medlo. Kljub nemerljivosti v številčnem smislu naj bi bili tovrstni cilji kar se da jasno

opredeljeni (npr. namesto »izboljšati zadovoljstvo kupcev« naj se cilj glasi »zmanjšati število pritožb kupcev za 50 % v naslednjih 3 mesecih«). Nejasni cilji namreč ne omogočajo merjenja rezultatov in tako je nemogoče jasno ugotoviti, kako uspešno podjetje dejansko je.

- Pokrivajo naj ključna področja. Cilji naj bi pomagali doseči specifičen namen. Smiselno je torej opredeliti tiste cilje, ki bodo dejansko kar največ prispevali k podjetniškemu dosežkom. Preveliko število ciljev (po možnosti irelevantnih) zamegljuje podjetniško vizijo ter onemogoča podjetniku »ločiti drevesa od gozda«. Hkrati pa se le redko kdo potrudi doseči nek cilj, za katerega meni, da ni dovolj pomemben.
- Izzivajoči in vzpodbudni, a hkrati realistični in dosegljivi. Cilji naj bodo dovolj visoki, usmerjeni v napredek in razvoj. Predstavljajo naj osebni in organizacijski izziv, saj cilji, ki so zelo lahko dosegljivi, ne predstavljajo spodbude za delo in trud ter so slabi motivatorji. Previsoko postavljeni cilji z nerealističnimi časovnimi roki pa po drugi strani lahko že v sami osnovi napovedujejo neuspešnost, kar slabo vpliva na delovno vzdušje in motivacijo. Taki cilji povzročajo nezaželen stres in opuščanje ciljno naravnanih programov (tudi drugih, dosegljivih ciljev). Nerealistični cilji imajo tako celo obraten učinek od zaželenega. Cilji naj bodo torej postavljeni izzivalno, a v okviru možnosti in resursov, ki jih ima podjetnik na voljo.
- Povezani z nagrajevanjem. Opravilnostno/storilnostno moč vsakega cilja bi lahko »izmerili« s stopnjo povezave med dosego določenega cilja in nagrado, ki si jo podjetnik ali management v malem in srednje velikem podjetju želi. Kdor doseže cilj, naj bo za to nagrajen, saj dajejo nagrade ciljem smisel in namen. Le redko kateri podjetnik ali lastnik podjetja namreč ustanovi podjetje zaradi same ustanovitve in delovanja podjetja – vsak želi z lastnim podjetjem doseči svoje specifične motive in želje. Postavljanje in doseganje ciljev pa je težko delo, zato naj ne bi noben dosežen cilj, noben korak h končnemu smotru ostal nenagrajen.

Po svoji naravi so cilji podjetja v prihodnost segajoča zelena stanja in položaji. Lahko posegajo v daljno prihodnost in so t. i. strateški cilji podjetja, lahko pa so povsem kratkoročne narave in v tem smislu t. i. operativni cilji podjetja. Kratkoročni ali taktični in operativni cilji se nanašajo na vmesne situacije ali ravni aktivnosti v doseganju dolgoročnih ali strateških ciljev podjetja. Kratkoročni cilji torej z drugimi besedami predstavljajo inkrementalne, postopne korake pri doseganju končnega cilja. Ker ti koraki pravzaprav predstavljajo pot do glavnega, končnega cilja, pa jih je smiselno

pametno izbrati. Dobro opredeljeni kratkoročni cilji namreč olajšajo doseg dolgoročnega, končnega cilja. V novem podjetju, ki pa je pravkar vstopilo v poslovanje, se lahko kratkoročni in dolgoročni cilji pokrivajo, združita pa se lahko tudi taktično in strateško odločanje podjetnika ali lastnika podjetja.

Kratkoročni cilji naj bi obsegali obdobje enega leta ali manj, srednjeročni cilji eno do dve leti, dolgoročni cilji pa tudi pet let. Vendar pa se meje lahko v določenih primerih (kot že omenjen začetek poslovanja) zabrišejo oz. pride do prekrivanja. Tako je lahko dobiček kot najbolj osnoven in jasno opredeljen cilj lahko tako kratkoročni kot tudi dolgoročni cilj. V določenih primerih pa lahko celo pride do konfliktnosti kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. V primeru, ko je podjetnik pred odločitvijo o tem, ali naj poizkusi doseči privlačen kratkoročni cilj, ki pa bo lahko negativno vplival na doseg dolgoročnega, končnega cilja, dajeta Thompson in Strickland (1999, 134) prednost dolgoročnim ciljem. Redko se zgodi, da podjetje uspeva zaradi odločitev managementa, ki ponavljajoče postavlja kratkoročne rezultate pred dolgoročne cilje (Thompson in Strickland 1999, 7).

Pučko (1999, 166) predlaga nekatere cilje kot kratkoročne in nekatere kot dolgoročne.

Kratkoročni cilji naj zajemajo: izplačilo plač, usklajevanje prodaje in proizvodnje, zagotavljanje zadostne višine zalog, materiala in dokončane proizvodnje, pravočasno plačevanje dobaviteljem, pravočasno izterjevanje kupcev, zaposlovanje ustreznih kadrov, iskanje najboljše lokacije za podjetje, financiranje ustreznih strojev in opreme za opravljanje dejavnosti itd.

Dolgoročni cilji pa naj obravnavajo: rast podjetja/preživetje podjetja brez širjenja, dobiček, zaposlovanje družinskih članov, trženje posebnih znanj (obrtiških, pravnih, svetovalnih, itd.) ali posebnih izdelkov (novi izumi), vzdrževanje domače obrti, zadovoljevanje širših družbenih potreb, širitev dejavnosti na nove trge/širitev sortimenta podjetja ali obsega prodaje na istem trgu, osebni prestiž, stil življenja, poslovanje na svojo roko (želja po samostojnosti) itd.

### **3.2 Določitev postopkov za doseganje postavljenih ciljev**

Za uresničevanje določenega strateškega cilja se praviloma določi več strategij, ki so zaradi strateške usmeritve podjetij k uspešnosti pogosto med seboj prepletene in povezane. Odtod dejstvo, da se strategije uresničujejo v kombinaciji zelo kompleksnih in zahtevnih procesov, na različnih ravneh in področjih poslovanja. Način, s katerim se strategije uresničujejo, pa ima lahko pomemben vpliv na to, ali oziroma če bodo pripeljale do želene uspešnosti. Razmere poslovanja so vse težje, zato predvideno poslovanje pogosto ni uresničeno v praksi in tako strateški plani ne dosežejo svojega namena oziroma cilja.

Pri oblikovanju postopkov oziroma strategij se podjetja mnogokrat premalo naslonijo na pretekle izkušnje. Čeprav je namreč strategija usmerjena v prihodnost, mora izhajati iz tega, kar se je podjetje naučilo v preteklosti. Management pa se včasih v preveliki meri opira na preteklost. Potrebna je pazljivost, da podjetje ne sledi slepo preteklim ugotovitvam, ki v sedanjem trenutku niso več veljavne.

Ne glede na velikost podjetja je po Simpsonovih izkušnjah zelo pomembno, da se podjetje ne zgleduje po tekmecih, da ne posveča večine časa analiziranju, kaj počno tekmeci, pač pa se obrne proti kupcu. Podjetnike in management podjetij opozarja, da niso tekmeci tisti, ki kupujejo njihove izdelke in da so s pretirano skrbjo glede tekmecev vedno korak stran od kupca. Analiza tekmecev je v večjem delu retrospektivna, kar pomeni, da podjetje spozna njihove pretekle aktivnosti. Pomembno je, da podjetje prepozna tekmečevo strategijo, ki se skriva za njegovim obnašanjem. Ko pozna njegovo strategijo, se lahko prelevi v vodilnega in ne več sledilca.

Med malimi in srednje velikimi podjetji obstajajo razlike tudi v tem, kdo je tisti, ki strategijo uresničuje. V srednje velikih in velikih podjetjih so oblikovalci strategije in njeni izvajalci – »operativci« običajno ločeni, medtem ko gre v malem podjetju za istega človeka (iste ljudi). Zaradi tega je v malem podjetju težko strogo določiti mejo med oblikovanjem in izvajanjem strategije. Ključna poudarka pri uresničevanju strategije malega podjetja sta na organizaciji in kadrovanju rastočega podjetja ter na generacijskem prenosu njegovega lastništva. Pri uresničevanju strategij je pomembno, da malo podjetje pravočasno spozna napake in ustrezno spremeni strategijo ter da se je pri tem sposobno učiti iz preteklih napak (Simpson 1998, 623).

Iz prakse lahko povzamemo, da v malih in srednjih podjetjih podjetnik, ki v sebi združuje funkcijo lastnika in managerja, navadno pripravlja strategije neformalno, usmeritve prihajajo iz lastnih izkušenj, opazovanj in sodb. Strateške odločitve, ki bi

temeljile na analizi različnih podatkov, so bolj izjema kot pravilo. Pogosto strategije malih podjetij niso niti napisane niti opredeljene kot formalni strateški načrt, temveč ostajajo zgolj v glavi podjetnika in mogoče njegovem verbalnem posredovanju podrejenim.

Pri oblikovanju strategij mala podjetja lahko zagrešijo tudi vrsto napak. Prva izmed napak je nerazumevanje privlačnosti panoge, saj podjetniki vidijo panožno privlačnost v njeni hitri rasti, rabi najboljših tehnologij in podobno. Dejansko pa imajo te panoge visoke vstopne ovire, malo substitutov in zaradi novih in novih vstopov nižje dobičke.

Bistveno za malo podjetje je, da oblikuje strategijo, ki je prirejena njegovim potrebam. Posnemanje strategij tekmecev se ne obrestuje, saj ne prinaša prave konkurenčne prednosti. Tudi naslednja napaka je povezana s tržnim položajem, ko podjetniki želijo osvojiti nedosegljiv konkurenčen položaj. Gre za primere, ko podjetje vodi v hitro rastoči industriji, a mu dotični proizvod, ki ga tekmeči posnemajo, ne prinese trajne prednosti. Podjetje je, na primer, tako zaposleno s prodajo proizvoda, da pozablja na spremljajoče podporne dejavnosti, ki pa bi mu lahko prinesle trajnejšo konkurenčno prednost (Simpson 1998, 624).

Odvisno od velikosti podjetja je tudi kako management določa strategije za doseganje ciljev podjetja. Ne glede na velikost podjetja, pa planiranje in priprava strategij ne bo prinesla rezultatov v naslednjih primerih (Tavčar 1997, 50):

- če je menedžer mnenja, da lahko pripravo strateškega plana prepusti drugim oziroma poklicnim planerjem;
- če je menedžer prezaposlen s tekočimi zadevami in se ne posveti planiranju, mu s tem jemlje verodostojnost;
- če menedžer ne uspe oblikovati ciljev, ki bi služili kot osnova planiranju;
- če menedžer ne uspe v podjetju ustvariti pozitivnega odnosa do planiranja;
- če menedžer neprestano sprejema intuitivne odločitve, ki niso v skladu s strateškim planom.



## **4 VLOGA MANAGEMENTA PRI ORGANIZIRANJU DELA IN DELOVNEGA PROCESA**

Razvijanje resursov se odraža v delitvi dela znotraj organizacije na posamezne oddelke in delovna mesta, pristojnosti in odgovornosti ter mehanizme za usklajevanje različnih nalog v organizaciji. Organiziranje je pomembno zato, ker izhaja iz strategije. Če strategija določa kaj narediti, organiziranje definira kako to izvesti. Funkcija organiziranja ponavadi sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti zastavljene cilje. V tej fazi se ustvarjajo medsebojna razmerja med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje planov. Managerji v funkciji organiziranja dodeljujejo naloge, se ukvarjajo z njihovim združevanjem v organizacijske enote in razporejajo vire v posamezne enote, oblikujejo zadolžitve, odgovornosti in avtoritete članov združbe. Organiziranje je razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje (Daft 2000, 781).

### **4.1 Organizacija in razdelitev dela med managementom**

Kako bo delo v posameznem podjetju potekalo je zadolžitev, ki jo ima prav management posamezne organizacije. V malih podjetjih, ki so zrasla predvsem iz obrtniških delavnic so se z rastjo podjetja vloge managiranja in dela sproti določale glede na pripadnost posameznika, njegovo angažiranost, znanja, izkušnje in željo po napredovanju. Tako so skupaj s podjetjem rasli tudi zaposleni in managerji, ki so skrbeli da so se naloge izvrševale na vseh delovnih področjih. Večje kot je podjetje bilo, večja ja postala potreba po delitvi dela. Lastniki in direktorji podjetij so ugotovili, da sami ne bodo več zmogli nadzorovati in izvajati vseh nalog, zato je nastopila potreba po iskanju novega in ustreznega kadra, ki bo bil usposobljen slediti ciljem podjetja in skrbeti, da bodo ostali zaposleni izvajali delo na način, ki bo pripeljal k zastavljenim planom celotne družbe. Razdelitev dela med vodstvom oziroma managementom je ključnega pomena, saj se pravilna delitev dela odraža prav na rezultatih poslovanja družbe. Postavitev napačnih vodstvenih ljudi ali napačna razdelitev dela med njimi ne zagotavlja pravih rezultatov, kar se v praksi, zlasti v malih podjetjih, zelo hitro izkaže.

### **4.2 Organizacija delovnega procesa za uresničevanje postavljenih ciljev**

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

1. določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom managerjev in nadzornikov;
2. določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo;

3. vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih. Ti trije elementi ustrezajo tako vertikalnemu kot tudi horizontalnemu vidiku organiziranja (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 126).

Dobra organiziranost omogoča podjetju, da posluje na najuspešnejši možni način. Na drugi strani slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja. Togost organizacije lahko pomeni vzrok za njeno neučinkovitost (Ivanuša Bezjak 2006, 30–31).

Resnica je, da si podjetje v današnjem okolju ne more privoščiti, da bi se spreminjalo le takrat, ko se poslovanje slabša; spremembe mora nenehno predvidevati in pričakovati (George in Jones 1999, 678–679).

#### ***4.2.1 Določitev organizacijske strukture podjetja***

Organiziranost je formalna urejenost podjetja, izražena v obliki organizacijskih struktur, le-ta pa predstavlja formalno razčlenitev in razporeditev delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko in Erjavšek 1998, 10). Lipovec (1997, 34–35) opredeljuje organizacijo podjetja kot sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Strukture, ki jih vzpostavlja organiziranje, so lahko tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno – avtoritativne (Ivanuša Bezjak 2006, 30).

Organizacijska struktura se zlasti v hitro rastočih podjetjih formira brez kakršnihkoli managerskih posegov. Prav zaradi navedenega dejstva je potrebno ob »normalni rasti« ali stagnaciji podjetja poskrbeti, da se dela in naloge znotraj podjetja sorazmerno in odgovorno porazdelijo. Naloga lastnikov in managerjev je prepoznati situacijo in klimo ter sprejeti odločitve in ukrepe, ki bodo prispevali k optimalnejšemu poslovanju družbe. Na tak način se formira ali spreminja organizacijska struktura.

Novejše organizacijske strukture spodbujajo v podjetjih razvijanje horizontalnih povezav. Horizontalne komunikacije premagujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi. Horizontalne povezave se nanašajo na obseg komuniciranja in koordiniranja vodoravno po oddelkih v organizaciji. Načini, na katere lahko izboljšujemo horizontalni pretok informacij znotraj organizacije, so: informacijski sistemi, neposredni kontakti, delovne skupine, koordinatorji in timi. Projektni timi so med najboljšimi mehanizmi za horizontalno povezovanje. Kadar aktivnosti med oddelki

zahtevajo močno koordinacijo na daljše časovno obdobje, združbe vzpostavljajo medfunkcijske time. Močnejše oblike doseganja horizontalnih povezav omogočajo večji pretok informacij. Sodobne organizacije, v katerih je potreba po horizontalni koordinaciji vedno večja, vzpostavljajo močne horizontalne organizacijske povezave (Dimovski idr. 2002, 193–194).

#### ***4.2.2 Določitev nalog in odgovornosti zaposlenim***

Ključna naloga lastnikov, direktorjev, managerjev je, da določene naloge prenesejo na podrejene delavce oziroma v srednje velikih podjetjih na vodje posameznih organizacijskih enot. Katere odgovornosti in naloge bodo posameznemu delavcu predali je v večini primerov v njihovi lastni presoji.

Vsak manager je na začetku svoje kariere soočen z izzivom dosegati rezultate, ki presegajo njegove zmožnosti kot posameznika. Nekateri se na to odzovejo tako, da postanejo deloholiki. Drugi ne zmorejo prenesti stresa in se pod preveliko obremenitvijo zlomijo. Tretji postanejo birokrati, skriti za kupi papirjev. In nekateri uspejo. Kaj loči slednje od poražencev, katero orodje naredi managerja uspešnega?

To je sposobnost delegiranja oziroma prenosa nalog in odgovornosti ostalim zaposlenim v posameznem podjetju. Delegiranje je najpomembnejše izmed vseh managerjevih veščin, še več – to je veščina, ki ustvari managerja (Jenks in Kelly 1992, 13). Manager je namreč nekdo, ki doseže, da so stvari narejene preko drugih. In delegiranje ni nič drugega kot doseganje rezultatov s tujim trudom. Delegiranje je najosnovnejše in hkrati najpomembnejše managerjevo orodje.

Delegiranje pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog (Možina 2002, 504). Je kontinuiran proces, ki temelji na sodelovanju med vodjo in člani delovne skupine. Delegiranje ni samo dodeljevanje dela, podrejeni prevzemajo tudi odgovornost za doseganje rezultatov. Pri svojem delu morajo imeti možnost samostojnega sprejemanja odločitev. Seveda to ne pomeni, da manager preloži delo na drugega in pozabi nanj. Izvajanje opravila mora vedno spremljati in nadzirati. Podrejeni vsakodnevno samostojno opravljajo svoje osnovne zadolžitve. Manager na drugi strani ima prav tako obveznosti, ki jih mora opraviti sam. Obstaja vrsta opravil, ki jih manager bodisi lahko opravi sam bodisi jih prenese na podrejene. Pri odločitvi, kaj delegirati, se mora zavedati, da njegovo delo ne bo ocenjevano glede na to, kako dobro bo delegiral, temveč kako bo delo opravljeno. Delegiranje je namreč le orodje v njegovih rokah in ni samo sebi v namen. Pri delegiranju vedno govorimo o treh elementih: zadolžitvah, odgovornosti in avtoriteti. Skupaj z zadolžitvijo manager delegira tudi odgovornost. Podrejeni, ki mu je zadolžitev naložena, prevzame tudi

odgovornost za ustrezno izvedbo. Tveganje, ki ga manager prevzame s tem, ko odda delo drugemu, ga ne sme odvrniti od tega, da bi delegiral. Prav tako ne sme delegirati preveč brezskrbno. Zato mora biti z zaposlenim oziroma izvajalcem sprejet dogovor o ciljih in roku izvedbe. Podrejenemu mora biti podeljena še zadostna avtoriteta, s katero bo lahko uporabljal sredstva podjetja, trošil denar, ukazoval sodelavcem.

Delegiranje je večšina, ki se je vsak manager, seveda ne brez truda, lahko nauči. Jenks in Kelly (1992, 16) govorita o treh korakih do uspešnega delegiranja. Predpogoj je želja biti manager in usmerjenost k dosežkom. Dober manager je usmerjen k ciljem in je pripravljen prevzemati preiščena tveganja. Na podrejene ne gleda kot na potencialne tekmece, jih ne izkorišča, temveč poskuša izkoristiti njihove talente, jih spodbuja in z njimi sodeluje. Drugi korak je vaja – le s prakso je mogoče izpiliti to večino. Delegirati je treba čim pogosteje – to mora managerju priti v navado, za kar je potreben trud. Na tretjem mestu je tehnika delegiranja, to so navodila, kako izbrati naloge, izvajalca, delegirati nalogo in spremljati potek.

Za uspešno dodeljevanje in izvrševanje nalog je potrebno poznati svoje podrejene, njihove sposobnosti, znanje in izkušnje. Pomembne so tudi osebnostne lastnosti, sposobnost dela in komuniciranja s sodelavci, obnašanje in interesi. Manager mora zato sodelavce opazovati, spremljati, kako opravljajo svoje delo, prisluhniti njihovim predlogom, idejam in pritožbam. Poznati jih mora ne le kot delavce, ampak tudi kot osebe – kakšni so na primer njihovi družinski problemi, s kakšnimi hobiji se ukvarjajo zunaj podjetja. Napačne odločitve se pri prenosu dela takoj vidijo zlasti v malih podjetjih in zahtevajo takojšnje ukrepanje s strani managerja.

#### ***4.2.3 Izbira informacijskega sistema***

Management podjetja mora za sprejemanje pravočasnih in pravilnih poslovnih odločitev v podjetju vzpostaviti ustrezen informacijski sistem, ki bo zagotavljal ustrezne informacije za sprejemanje poslovnih odločitev. Cilj implementacije informacijskega sistema v podjetju je po eni strani zagotavljanje ustreznih informacij za sprotno odločanje, po drugi strani pa zagotavljanje pravilnih in pravočasnih računovodskih informacij za izdelavo računovodskih izkazov. Zato mora poslovodstvo oziroma lastniki poskrbeti za izgradnjo takšnega informacijskega sistema v podjetju, ki bo zagotavljal kakovost, zaupnost in varnost pri zbiranju in obdelovanju podatkov ter poročanju.

Implementacija informacijskega sistema v podjetju namreč predstavlja velik strošek, zaradi česar mora management dobro pretehtati koristi, ki jih prinaša, po drugi strani pa pomenijo pravočasne in pravilne računovodske informacije tudi konkurenčno prednost za podjetje, saj vemo da samo pravočasne in pravilne računovodske informacije omogočajo sprejemanje dobrih poslovnih odločitev. Zaradi velikega števila

ponudnikov celovitih rešitev je pomembno, da management skupaj z zaposlenimi analizira ponudnike ter ugotovi lastnosti in funkcionalnosti posameznih sistemov glede na potrebe podjetja.

Podjetja se mnogokrat sploh ne zavedajo, kaj je vzrok neuspešni uvedbi informacijskega sistema. Čeprav uvajanje predstavlja velik izziv v tehničnem smislu, so glavni razlogi za neuspeh uvedbe ne tehnične narave. Glavni razlog za neuspešno uvedbo celovitega informacijskega sistema je največkrat v ljudeh (uporabnikih sistema, vodstvu podjetja, informatikih), ki nasprotujejo spremembam, imajo nerealna pričakovanja, slabo znanje pri vodenju projektov, pomanjkanje izkušenj, ipd. Ob uvedbi celovitega informacijskega sistema so zato zelo pomembni aktivna podpora in sodelovanje managementa podjetja pri uvajanju ter motivacija in izobraževanje uporabnikov, ki se ne zaključijo z uspešno uvedbo, marveč trajajo ves čas uporabe informacijskega sistema. Torej iz praktičnih izkušenj lahko povzamem dejstvo, da je vloga managementa ključnega pomena pri vzpostavitvi informacijskega sistema, bodisi v malem, bodisi v srednje velikem podjetju. Naloga managementa naj bo predvsem povezana s podporo operativnega managementa o zamenjavi oziroma izbiri informacijskega sistema, povezana naj bo z odločitvami glede implementacije in stroški uvajanja. Naloga managementa pri uvajanju programskega paketa ni, da se ukvarja z vnašanjem ali evidentiranjem posameznih postavk v sistem, ampak predvsem ta, da poskrbi da bodo zaposleni predpisane funkcije v okviru uvajanja izvedli.



## 5 VLOGA MANAGEMENTA PRI VODENJU IN IZVAJANJU NALOG

Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s potrebami organizacije. Pri vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev. Rozman, Koletnik in Kovač (1993, 119) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje vključuje sestavine komuniciranja, motiviranja in kadrovanja.

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

V zadnjem času se pojavlja vedno več razprav o novem managerskem stilu, imenovanem opolnomočenje in promovira tako individualno kot skupinsko udeležbo zaposlenih v podjetju. Z opolnomočenjem zaposlenih naj bi se povečala udeležba zaposlenih pri delu ter delovni pogoji. Boljši delovni pogoji pa so ključni dejavnik pri doseganju kvalitetnega delovnega življenja (Paul, Niehoff in Turnley 2000, 471–485). Opolnomočenje je proces prenašanja avtoritete in odgovornosti na zaposlene z nižjih hierarhičnih ravni v organizaciji (Wellins idr. 1991, 6). Za doseg opolnomočenja morajo managerji zaposlenim na najnižji hierarhični lestvici zagotoviti ravno pravo količino informacij, znanja, moči ter nagrad, ki so povezane z delovnimi rezultati (Lawler 1994, 68–76). Pozitivni rezultati opolnomočenja se kažejo kot visoka kvaliteta proizvodov in storitev, manj delovne odsotnosti, boljše sprejemanje odločitev in boljše razreševanje problemov.

Torej lahko povzamemo, da je vloga vodenja resnično ena izmed pomembnejših vlog managementa, ki zahteva ogromno znanja, izkušenj in občutka. Biti dober vodja je vsekakor težka naloga in predvsem zelo zahtevna naloga, saj ima posledice tako na zaposlene, kot tudi na finančne in nefinančne rezultate podjetja.

## **5.1 Kompetence managerjev**

Kompetence v poslovnem okolju razumemo kot zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali se na primer nečemu prilagodi. Na ravni posameznika so kompetence ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi.

Poleg zmogljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanj) zajema pojem kompetenc tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in relacijo do koncepta samega sebe. Kompetence lahko smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Pri pojmu kompetence je pomembno predvsem, da se tukaj osredotočamo na vedenje in ne na razlike v sposobnostih in osebnosti posameznika. Tako se pojem kompetence neposredno povezuje z dejavniki učinkovitosti ter uspešnosti pri delu.

Kadar se ukvarjamo s kompetencami moramo upoštevati da:

- se kompetence merijo in obravnavajo glede na specifično delovno nalogo v določenem podjetju;
- da kompetenca pomeni izkazovanje določenega vedenja, ki je opazno navzven;
- da je kompetenca, ki je potrebna za določeno nalogo, povezana z večjo učinkovitostjo ter uspešnostjo pri delu.

Dobri managerji so od nekdanj imeli ustrezna znanja, veščine in lastnosti. Danes pa kot vse kaže, management ne zmora več, brez ustreznih kompetenc (Gruban 2007b).

Najpomembnejše kompetence, kot so jih prikazale tuje raziskave hitro rastočih podjetji, so znanje, kognitivne sposobnosti, sistem samovodenja, administrativne zmožnosti, sposobnost vodenja drugih, sposobnost odločanja, zmožnost prepoznavanja pravih podjetniških priložnosti in inoviranje tehnologij (Bernik idr. 2000, 225).

Le kompetence oprijemljivo opravičujejo visoke naložbe v izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi, hitreje premoščajo vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah, predvsem pa v prvi vrsti učinkovito povezujejo v potrebno celoto letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja. Našteva pa naslednje štiri ključne kompetence managerja, in sicer:

- smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi),



- grajenje odnosov (znotraj in navzven),
- vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti),
- inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije) (Gruban 2007b).

Managerju mora uspeti zadovoljiti vsaj tri subjekte; potrošnike, zaposlene in lastnike. Res pa je, da za to ne obstajajo navodila, obstajajo pa izkušnje, primeri iz katerih se lahko veliko naučimo. Managerji dosegajo organizacijske cilje, ki so za to tudi nagrajeni. Pošten manager pa se mora zavedati, da te cilje je dosegel s pomočjo sodelavcev, ljudi, ki imajo različne sposobnosti znanja, izkušnje in jih za njihovo delo tudi nagradi.

### ***5.1.1 Vloga managerjev pri sprejemanju odločitev***

Managerji predstavljajo le del zaposlenih v organizaciji. Njihovo delo se od dela ostalih zaposlenih razlikuje po tem, da so ocenjeni z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi. Managerji morajo določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Skušajo doseči cilje organizacije s tem, da pridobivajo sodelavce, kvalificirane za posamezne naloge. Managerji namreč ne opravljajo vseh nalog temveč samo tiste, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije (Možina idr. 2002, 15).

Managerji uresničujejo naloge managementa. Podjetje vodijo na različne načine, imajo različne sposobnosti in znanja. Biti morajo aktivni vodje, dobri komunikatorji, ustvarjati ugodno klimo v podjetju, spodbujati razvoj in učenje, znati reševati probleme, poiskati priložnosti, se prilagajati spremembam in še bi lahko naštevali. Od njih se nekako pričakuje, da so usposobljeni na vseh področjih.

Kavčič (idr. 1995, 221–222) navaja, da so pri odločanju ključnega pomena informacije, s katerimi razpolaga tisti, ki odloča. Da bi lahko povsem natančno predvideli rezultat odločanja, bi morali imeti na razpolago vse informacije o vseh vplivih na odločitev. Vendar se zavedamo, da do tega pride zelo redko. Ponavadi ima management na razpolago samo del informacij kar pomeni, da odločanje ponavadi poteka v razmerah večjega ali manjšega tveganja in v negotovosti.

Poslovne odločitve so plod odločanja o poslovanju. Obstajajo odločitve o delu, o sredstvih, kapitalu in dolgovih ter o poslovnem izidu. Obstajajo odločitve, kakšne naloge je treba opraviti, kje, kdaj, kdo jih mora opraviti in kako. Obstajajo odločitve, kolikšna sredstva je treba uporabiti, kako do njih priti pa tudi katera, kje, kdaj in kako jih je treba uporabiti. Obstajajo odločitve, kolikšen dobiček je treba pridobiti, kje, kdaj

in kako pa tudi kako ga je treba razdeliti, da bi s tem kar najboljše zadovoljili potrebe (Turk 1997, 306).

### ***5.1.2 Pooblastila in odgovornosti managerjev***

Pooblastila in odgovornosti managerjev se razlikujejo od podjetja do podjetja. V malih podjetjih ima tako posamezni vodja veliko več pooblastil in vzporedno tudi odgovornosti do dela in zaposlenih, kot manager v srednje velikem podjetju, kjer so posamezne funkcije porazdeljene na več managerjev. Vsak posameznik je namreč sposoben spremljati in izvajati le določeno število poslovnih nalog oziroma funkcij, zato je prenašanje pooblastil in odgovornosti na več managerjev v srednje velikih podjetjih nujno, če želimo zagotoviti ustrezno delegiranje in izpolnjevanje delovnih nalog, ki vodijo k skupnim ciljem družbe.

## 6 VLOGA MANAGEMENTA PRI NADZOROVANJU IN POROČANJU

V bistvu sta vloga nadzora in poročanja med seboj zelo prepleteni funkciji, ki dajeta končni skupni rezultat. Lahko rečemo, da se vse tri funkcije managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje) pokažejo ravno pri nadzorovanju. Vloga managementa podjetja je, da vse tri funkcije uspešno izvede, če želi pridobiti prave informacije oziroma poročila s strani nižjega managementa oziroma s strani zaposlenih, katerim so bile dodeljene določene naloge. Kakšen bo nadzor in poročanje v določenem podjetju ni nikjer podrobno zapisano, saj se vsaka organizacija, glede na potrebe, sama odloči kako bi izvajala nadzor. Dejstvo je, da je v praksi v malih podjetjih nadzor zlasti operativnih funkcij poteka skorajda vsakodnevno, medtem ko management srednje velikih podjetjih izvaja nadzor nad poslovanjem bolj sistematično in formalno.

Proces tradicionalnega managerskega nadzora zajema organizacijsko odgovornost in pravico managerja, da usmerja delo zaposlenih. V teoriji dobri sistemi nadzora spodbujajo, da aktivnosti zaposlenih, ki so povezane z njihovimi lastnimi interesi, pozitivno vplivajo na doseganje ciljev v podjetju. Seveda je takšno skladnost ciljev posameznika s cilji podjetja težko doseči. Pomembno je, da nadzor doseže vsaj omejen cilj podjetja in sicer, da zaposleni ne deluje proti interesom v podjetju. Zato je potreben dialog med managementom in zaposlenimi, ki razkriva, katere interese imajo zaposleni in ali so ti v dobro organizacije.

Tradicionalno je managerski nadzor v večji meri zgrajen na finančnem nadzoru. Je rutinsko poročanje o izvajanju dela na vseh področjih v podjetju. Velik pomen daje tehnikam, katerih orodja so finančne kvantitativne informacije iz vseh oddelkov. Vendar Anthony in Govindarajan (2003, 93–98) kasneje poudarjata, da so pomembni tudi nefinančni elementi, kot na primer sposobnost učinkovite komunikacije in inspiracije zaposlenih, kar vključuje tudi psihološki element. Pomembno je, da ugotovimo zakaj je nastala razlika med dejanskim in načrtovanim in ali je ta sploh pomembna. Slabost takega načina ocenjevanja je, da poročila izhajajo iz evidentiranja merljivih kategorij in pri tem ne dajejo pomembnosti nemerljivim kategorijam. Zgoditi se lahko tudi, da zaradi prevelike prenasičenosti z informacijami pridemo do napačnih oziroma nepomembnih ugotovitev. Ugotovitve tudi ne ponazarjajo posledic naših sedanjih odločitev v prihodnosti. Zato je pomembno, da sistem managerskega nadzora vodi oseba, katera bo sposobna razumeti načrtovanje uspešnosti in delovanje podjetja, v smislu pravilnega operiranja s finančnimi informacijami (Anthony in Govindarajan 2003, 105).

Management tako lahko večino informacij pridobi v računovodski službi, ki mora nenehno iskati in zagotavljati ažurne in pravilne informacije. Zato so danes, pravilne in kakovostne informacije bistvene za doseganje uspešnosti poslovanja, ki jih mora

posloводство vsakega podjetja uspešno in učinkovito organizirati. Brez kakovostnih računovodskih in neračunovodskih informacij niso možne ustrezne strateške (dolgoročne) odločitve, ki so ključnega pomena za uresničevanje poslovnih ciljev ter za prihodnje poslovanje podjetja. Ker je računovodstvo osrednja informacijska dejavnost vsakega podjetja, je njegova pglavitna naloga, da spremlja in proučuje tiste poslovne dogodke in stanja v podjetju ter v njegovem poslovnem okolju, ki podpirajo predvsem dolgoročni obstoj in razvoj podjetja in ne samo kratkoročne uspešnosti podjetja. To pa ni mogoče brez načrtovanja njegovega poslovanja, le-to pa ni mogoče brez ustreznih podatkov in informacij o delovanju podjetja, tako v preteklem kot v prihodnjem obdobju. Računovodske informacije so spoznavna podlaga za odločanje, ki jih sprejema management podjetij. Informacije za management in za strateško odločanje so predvsem informacije o ciljih podjetja, dejavnikih, od katerih je odvisno njihovo uresničevanje, ter ukrepih, s katerimi vplivamo na dejavnike in s tem zagotavljamo uresničitev ciljev. Zaradi vse bolj tveganega in negotovega poslovnega okolja, je strateško odločanje zelo pridobilo na svojem pomenu. Za uspešno strateško odločanje je potrebno dobro organizirano poslovodno računovodstvo in s tem pripravljenost podjetja na nevarnosti in priložnosti iz okolja ter izkoristiti prednosti in odpraviti slabosti znotraj podjetja.

Drury (1993, 112) pravi, da se nefinančni kazalci predvsem uporabljajo pri merjenju uspešnosti povezane z zadovoljstvom kupcev in kakovostjo izdelkov, učinkovitostjo dostave, zanesljivostjo in kakovostjo dobaviteljev ter s kazalci odpadnega materiala in izdelkov. Poudarja tudi, da je finančne informacije potrebno preučiti širše, skladno s organizacijskim, sociološkim, političnim in kulturnim vidikom.

### **6.1 Spremljanje celotnega poslovanja podjetja**

Spremljanje celotnega poslovanja podjetja v eni sami osebi je v srednje velikem podjetju zgoraj nemogoča misija, saj je pretok informacij prevelik in je obvladovanje vseh funkcij realno nezmožno. Prav zaradi tega dejstva vsak manager obvladuje določeno področje in sledi delu posameznika, kot tudi skupnemu delovnemu procesu. Informacije iz vseh oddelkov ali organizacijskih enot se potem predstavijo na formalnih ali neformalnih sestankih, tako da se o bistvenih zadevah obvesti še ostali management, ki je zadolžen za vodenje podjetja in sprejemanje odločitev.

Za uspešno vodenje podjetja ne zadostujejo zgolj finančne informacije, ampak mora management pridobiti tudi nefinančne informacije o dejanskih rezultatih na vseh področjih poslovanja podjetja. Informacije moramo v podjetjih obravnavati kot vir strateške prednosti, ki so, prav tako kot zaposleni, materiali ali oprema, potrebni za uspešno poslovanje le-tega. Zaradi tega moramo na informacije gledati kot na dobrine,

ki niso proste in jih moramo obvladovati prav tako kot predmete dela, delovna sredstva ali zaposlene. Tako se v današnjem času pojavlja vse več poslovnih dejavnosti v podjetjih, ki se ukvarjajo z odkrivanjem virov podatkov, z njihovim zbiranjem, preverjanjem, shranjevanjem in pridobivanjem informacij iz teh podatkov. Tako postajajo informacije glavno orodje za doseganje poslovne uspešnosti predvsem za vodstvene delavce (Drucker 2001, 121–122). Informacija kot resurs ima specifične značilnosti; za razliko od materiala in energije se ne troši z uporabljanjem in ne zmanjšuje z delitvijo. To je pomembno zlasti za managerje, saj informacije velikokrat ni dobro zadržati zase, ampak jo je potrebno deliti tudi s podrejenimi (Srića 1994, 25).

Podjetje lahko pridobi pomembne informacije o finančnem položaju in uspešnosti podjetja iz računovodskih izkazov, ki pomagajo različnim interesnim skupinam – udeležencem (lastnikom, managerjem, kupcem, javnosti) pri sprejemanju odločitev. Absolutni podatki sami po sebi nudijo omejeno sliko, zato je treba te podatke primerjati z drugimi, ki služijo kot standard. Pogosto se za primerjavo računovodskih izkazov uporabljajo:

- podatki preteklega poslovanja podjetja;
- podatki o načrtovanem poslovanju;
- podatki o poslovanju podjetij v isti gospodarski panogi.

Namen računovodskih izkazov je dajati informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja podjetja, ki so koristne za širok krog uporabnikov pri njihovem odločanju. Zavedati se moramo, da je umetnost računovodstva med drugim tudi v sposobnosti računovodje, da v okviru pravil in etike stroke prikaže podjetje v zeleni luči.

Za uspešno vodenje poslovanja in oblikovanje strateških ciljev in nalog ni pomembna samo notranja ampak tudi zunanja informiranost. To pomeni, da si moramo pridobiti čim več informacij o naših poslovnih partnerjih na blagovnem in finančnem trgu. Poleg tega mora management pridobiti tudi informacije o splošni klimi v podjetju in o zaposlenih, če želi uspešno voditi organizacijo. Dejstvo je, da zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničijo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 17). Kadar je klima v podjetju neustrezna, zaviralno deluje na delovni proces. Delavec, ki se v podjetju ne počuti dobro, oziroma se s strani nadrejenih ne počuti spoštovan kot osebnost, bo kmalu izgubil veselje do

dela, hkrati pa ne bo izkoristil vseh svojih sposobnosti za podjetje (Šinkovec 1992, 74–75). Vsako podjetje si prizadeva za določen način vedenja zaposlenih, prav tako se vedenje zaposlenih od podjetja do podjetja razlikuje. Klima je tista, ki usmerja ljudi k vedenju, kakršno je v podjetju zaželeno (Vrčko in Erjavšek 1998, 82).

Goleman, Boyatzis in Mckee (2002, 35) razlagajo, da ozračje samo po sebi ne določa poslovnih rezultatov, saj so le-ti so posledica različnih kompleksnih dejavnikov, ki se pojavljajo v različnih časovnih obdobjih. Toda na podlagi analiz podajajo ugotovitve, da ozračje vseeno lahko prispeva od 20 do 30 odstotkov k celotnemu poslovnemu rezultatu. Menijo, da dobro delovno ozračje pomaga iz ljudi izvabiti najboljše, to pa se kasneje izrazi v dobrih poslovnih rezultatih. Zanimiva je raziskava Benjamina Schneiderja (Goleman, Boyatzis in Mckee 2002, 33), profesorja na univerzi Maryland, ki je v najrazličnejših združbah od bančnih poslovalnic, regionalnih zavarovalnic, klicnih centrov za kreditne kartice do bolnišnic ugotovil, da ocena ozračja, ki jo izražajo zaposleni, napoveduje raven zadovoljstva odjemalcev, ki pogojuje poslovne rezultate.

Poleg letnega poročila, ki se izdelava enkrat letno je potrebno tudi sprotno obravnavanje finančnih informacij s strani managementa. V praksi je značilno, da zlasti manjša podjetja izdelujejo bilance veliko manj pogosto kot srednje velike družbe, kjer je potreba po sprotnem pregledu finančnega stanja veliko izrazitejša. Večina podjetij sicer strmi k mesečni pripravi dveh osnovnih računovodskih izkazov, ki sta bilanca stanja in izkaz stanja. Za lažje razumevanje smo v naslednjem podpoglavju obrazložili oba dokumenta.

### **6.1.1 Bilanca stanja**

Izkaz (bilanca) stanja je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Sestavi se za splošne ali posebne namene, za potrebe zunanjega, lahko pa tudi notranjega računovodskega poročanja. Od njegove vrste in narave podjetja sta odvisna obseg in razčlenitev postavk v njem. Izkaz stanja ima lahko obliko dvostranske uravnotežene bilance stanja ali zaporednega stopenjskega izkaza stanja (SRS 2001, 153).

Na podlagi bilance stanja management presoja statično strukturno plačilno sposobnost podjetja, ki jo razumemo kot premoženjski in finančni položaj podjetja na dan sestavljanja bilance. Z analizo odkrivamo vrsto in velikost dejavnikov<sup>2</sup>, ki vplivajo na postavke iz bilance stanja, ter ocenjujemo obseg njihovega vpliva na prikazan položaj. Premoženjski in finančni položaj podjetja presojamo z vidika sestave, obsega in

dinamike. Zanima nas predvsem, ali so sredstva in viri skladni s poslovnimi nalogami in cilji (Koletnik 1997, 213).

Iz bilance stanja management podjetja lahko razbere, ali je podjetje izpostavljeno finančnemu tveganju, kateremu finančnemu tveganju je izpostavljeno (likvidnostnemu, valutnemu, obrestnemu tveganju, drugim finančnim tveganjem) in v kolikšnem obsegu. Izpostavljenost likvidnostnemu tveganju določenega podjetja lahko ocenimo na podlagi izračuna določenih kazalnikov (Peterlin 1999, 67). V literaturi se največkrat navajajo kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, hitri koeficient in finančni vzvod ter razmerje med dolgom in kapitalom podjetja (slednja za ugotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja).

### **6.1.2 Izkaz uspeha**

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazan poslovni izid za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Sestavlja se za splošne ali posebne namene za potrebe zunanjega, lahko pa tudi notranjega računovodskega poročanja. Od njegove vrste in narave podjetja sta odvisna obseg in razčlenitev postavk v njem. Izkaz poslovnega izida je lahko sestavljen v eni izmed dveh stopenjskih oblik (različici I in II). Slovenski računovodski standardi dajejo prednost različici I, podjetje pa si izbere tisto, ki mu bolj ustreza tudi glede na njegove mednarodne stike. Izkaz poslovnega izida prikazuje zneske v dveh stolpcih: v prvem uresničene podatke v obravnavanem obračunskem obdobju in v drugem uresničene v enakem prejšnjem obračunskem obdobju. Informacije za prejšnje obračunsko obdobje se ne preračunajo (SRS 2001, 164).

V primerjavi z izkazom stanja, ki je statičen, je izkaz poslovnega izida nekoliko bolj primeren za ugotavljanje (kratkoročne) plačilne sposobnosti podjetja, saj so v njem navedeni prihodki in odhodki, ki so poslovno-izidni tokovi. Glavna težava pri ugotavljanju plačilne sposobnosti na podlagi izkaza poslovnega izida pa je način njegove sestave. Izkaz poslovnega izida je sestavljen po načelu fakturirane realizacije, kar pomeni, da so prihodki evidentirani v trenutku, ko podjetje izstavi račun. V primeru, da kupec ne poravna računa, se povečajo terjatve do kupcev. Tudi višino odhodkov prodanih proizvodov ugotavljamo v trenutku prodaje teh proizvodov. Omenjeno evidentiranje prihodkov in odhodkov lahko povzroči, da ima podjetje plačilne težave, kljub izkazanemu dobičku, ki bi mu moral v normalnih razmerah predstavljati glavni vir povečanja denarnih sredstev.

## **6.2 Spremljanje dela posameznih organizacijskih enot**

Vloga managementa oziroma posameznih managerjev je da sledijo delu posameznih organizacijskih enot. Danes ima že skoraj vsako srednje veliko podjetje organizacijo razdeljeno na posamezne organizacijske oziroma oddelčne enote, katere upravljajo managerji, ki so specializirani za določeno področje. Nadzor nad izpeljavo posameznih nalog se opravlja na različne načine in je odvisen od vodje ter načina dela, ki ga določena poslovno organizacijska enota izvaja.

Vsak član managementa mora skrbeti, da se naloge njegovega oddelka dosledno opravljajo, poleg tega pa mora o rezultatih poročati tudi ostalemu managementu, saj so informacije ključnega pomena za nadaljnje ukrepanje. Za namene spremljanja se zlasti v srednje velikih podjetjih pripravljajo različna interna poročila, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja, saj je vsebina poročil prilagojena dejavnosti posamezne organizacije. Vloga višjih managerjev oziroma vloga vodstva je, da zaposlenim posreduje jasna navodila glede priprave poročil, saj se nemalokrat v praksi zgodi, da poročilo ne vsebuje ustreznih informacij, ali pa vsebuje preveliko količino informacij, ki so pri obravnavanju določene zadeve nepomembne.

Pomembnejše računovodske informacije s katerimi management operira po posameznih področjih so (Jazbec 2000, 20–24):

- Proizvodno področje (informacije o doseganju predračuna fizičnega obsega podjetja po poslovno izidnih enotah, o doseganju planirane strukture proizvodnje poslovno izidne enote, o doseganju predračuna obsega proizvodnje po proizvodnih skupinah, o stroških izmeta in reklamacij proizvodov v podjetju in poslovnoizidnih enotah, o vrednostnem obsegu zalog končnih izdelkov).
- Prodajno področje (informacije o prihodkih podjetja po trgih in največjih kupcih, o doseganju prihodkov od prodaje po proizvodnih skupinah in trgih).
- Nabavno področje (informacije o vrednosti nabave po trgih in največjih dobaviteljih, o spremembah cen najbolj pomembnih vhodnih materialov).
- Finančno področje (informacije o razmerju med dolgovi in terjatvami, o stanju terjatev največjih kupcev, o stanju obveznosti do največjih dobaviteljev, o neplačanih zapadlih terjatvah).
- Kadrovsko področje (informacije o številu in strukturi zaposlenih v podjetju, o številu in strukturi zaposlenih v primerjavi s planom v podjetju in po poslovno izidnih enotah, o izkoristku delovnega časa v podjetju in po organizacijskih enotah, povprečnih plačah po stopnji izobrazbe v podjetju, izplačanih bruto



plačah v primerjavi z izplačanimi v republiki Sloveniji, o porazdeljenosti zaposlenih v tarifne razrede in usklajenosti plač s kolektivno pogodbo, o nagrajevanju zaposlenih, o stroških izobraževanja).

- Stroškovno področje (informacije o doseganju predračunov stroškov po poslovnoizidnih enotah, o stroških po posameznih projektih).
- Investicijsko področje (informacije o realizaciji investicijskega načrta podjetja po poslovnoizidnih enotah, o realizaciji investicijskega načrta posameznega projekta).

Management podjetja se odloči, kako bo organiziralo zbiranje informacij znotraj podjetja. Zlasti večja srednje velika podjetja se odločijo za uvedbo posebnega oddelka, ki spremlja poslovanje družbe in pripravlja poročila in analize skladno z zahtevami posloводства. Vsako podjetje mora najti zase najbolj primerno rešitev, ki zagotavlja ažurno in točno zbiranje informacij. V kolikor se odloči za uvedbo kontrolinga, mora biti uvajanje sistematično vodeno in nadzirano, saj se nam lahko zgodi, da imamo naenkrat ogromno informacij, ki jih ne znamo uporabiti iz izluščiti bistvenih podatkov, ki so pomembni pri nadaljnjih odločitvah podjetja.

### ***6.2.1 Vloga managementa pri spremljanju prodaje***

Prodajna funkcija je ena izmed najpomembnejših v podjetju, saj brez prihodkov podjetje ne more živeti in tako so tudi podatki te funkcije pomembni za nadaljnje odločitve managementa. Naloga prodajnega oddelka je, da na temelju proučevanja prodajnega trga usmerja proizvodnjo ter da s pospeševanjem prodaje in uporabo ustreznih prodajnih poti in metod pridobiva kupce za proizvode oziroma storitve ob primerni prodajni ceni. Manager in tudi management mora biti seznanjen o ključnih prodajnih aktivnosti oddelka in mora spremljati zlasti poslovne procese, ki zajemajo:

- analizo tržišč,
- potencialne prodajne in marketinške posle,
- obiske pomembnejših poslovnih strank,
- sklepanje prodajnih in distribucijskih pogodb ter ostalih poslov prodaje,
- sejemske in marketinške aktivnosti,
- odprte in zapadle terjatev,
- zaloge končanih izdelkov in začasni izvoz, v kolikor je podjetje tudi izvoznik.

Pri spremljanju in vodenju družbe, se mora management posluževati analiz:

- prodaje po kupcih, državah, artiklih, prodajnih programih;
- prodajnih cenah po kupcih, državah, artiklih, prodajnih programih;
- zamude dobav;
- plačil in izterjav.

### **6.2.2 Vloga managementa pri spremljanju razvoja**

Raziskovalno razvojna dejavnost je poslovna funkcija, v kateri potekajo raziskave novih proizvodov ali storitev. Ta funkcija je v podjetju povezana z vsemi drugimi poslovnimi funkcijami, še najbolj pa sodeluje s kadrovske, marketinško in proizvodno funkcijo. Navzven se povezuje z znanstveno-raziskovalnimi institucijami, prek njih pa tudi z mednarodnimi raziskovalno-razvojnimi projekti. Trg je še vedno ključna instanca, ki kaže potrebe po razvoju novih izdelkov in storitev ali dopolnjevanju obstoječih, druga instanca je vizija razvoja, ki tržne potrebe predvideva, in tretja je potencial, ki lahko omenjene potrebe uresniči.

Raziskovalno razvojni management določa njegova strategija, ki na podlagi omenjenih virov, stimulacije okolja in namer konkurence postavlja uresničljive raziskovalno-razvojne cilje in je vgrajena v strateške poslovne načrte podjetja.

Pri uvajanju novega izdelka oziroma storitve, kot navaja Mikeln (v Andrejčič idr. 1995, 120), je vloga managementa pomembna, ker so vse odločitve lahko usodne za celo podjetje. Že izbira izdelka oziroma storitve, nato pa še bolj njegov razvoj in oblikovanje (ter kasneje še izdelava) interdisciplinaren pristop in pristno sodelovanje številnih strokovnjakov, katerih delo mora management usklajevati in sicer tako da načrtuje in oblikuje, organizira in pripravlja, vodi izvajanje oziroma opravljanje, nadzira, spremlja in usmerja procese (dejavnosti, projekte, prireditve), v katerih sodeluje večje število sodelavcev oziroma udeležencev.

Vse več srednje velikih podjetij se odloča za vodenje oziroma evidentiranje projektov razvoja, saj so stroški, ki pri posameznih projektih nastajajo pomembni za nadaljnje poslovne odločitve managementa. Nadzor razvojne funkcije zajema evidentiranje vseh stroškov, ki nastajajo pri izvedbi posameznega projekta oziroma posameznega proizvoda. Sem štejemo zlasti:

- stroške dela zaposlenih v razvoju,
- stroške zunanjih storitev,

- stroške amortizacije poslovne zgradbe in opreme,
- stroške nakupa novih tehnologij in strojev,
- in v manjši meri lahko tudi režijske stroške, ki nastajajo pri vodenju in administriranju projektov.

Pomembno je, da management sproti evidentira stroške razvoja, tako da računovodstvo razpolaga z ažurnimi podatki in prispeva k večji kontroli nad stroškovno izvedbo posameznih projektov. Poleg tega nam takšno evidentiranje stroškov pomaga pri odločitvah in prijavah na javne razpise in tudi pri uveljavljanju olajšav razvoja ob koncu poslovnega leta.

### ***6.2.3 Vloga managementa pri spremljanju financ***

Brez financiranja nabava, proizvodnja, kadrovanje in prodaja ne bi bili izvedljivi. Financiranje v širšem pomenu besede vključuje (Hočevar 1998, 2):

- priskrbovanje sredstev – financiranje v ožjem smislu,
- vračanje sredstev oziroma definciranje,
- preoblikovanje sredstev oziroma investiranje in
- vračanje nefinančnih sredstev v denarno obliko oziroma dezinvestiranje.

V okviru finančne funkcije so managerji zadolženi za načrtovanje financiranja, investiranja, definciranja in dezinvestiranja. Pri tem potrebujejo ažurne informacije, ki jih pridobijo iz informacijskega sistema (Puklavec 2001, 30–31).

Vloga managementa pri vodenju računovodskega in finančnega oddelka se kaže na vseh nivojih, saj računovodska služba evidentira podatke vseh poslovnih enot organizacije. Neučinkovito delovanje enega izmed oddelkov se hitro pokaže prav v tej službi, saj zaradi pomanjkanja podatkov ne more pripraviti ustreznih izkazov in poročil za management podjetja. Ker odločitve investiranja največkrat temeljijo prav na finančnem stanju podjetja je vodenje in zagotavljanje računovodskih informacij ključnega pomena za nadaljnji razvoj podjetja. Brez ustreznih informacij se management družbe ne more odločati, kako bo podjetje delovalo na vseh organizacijskih področjih.

### ***6.2.4 Vloga managementa pri spremljanju nabave***

Za proizvodnjo izdelkov oziroma opravljanje storitev podjetje potrebuje določene predmete dela in naloga nabavne poslovne funkcije je njihovo priskrbovanje, pripravljavanje in varovanje (Hočevar 1998, 2). Nabavna funkcija mora zagotavljati čim

krajše čase med naročilom in dostavo blaga. Pri tem so ključne informacije o stanju zalog in zmogljivostih dobaviteljev (Puklavec 2001, 25).

Podatki, ki jih zagotavlja nabavna poslovna funkcija, se nanašajo na:

- nabavljene količine surovin po dobaviteljih, državah,
- nabavne cene po artiklih,
- dobljene popuste,
- nabavne stroške,
- čase dobav, zamude pri dobavah in
- kakovost nabavljenega materiala (reklamacijski zapisniki).

Naloga managementa je, da periodično spremlja delovanja nabavnega oddelka in pridobiva informacije povezane z nabavami, stanjem zalog ter lastnimi cenami izdelkov.

### ***6.2.5 Vloga managementa pri spremljanju proizvodnje***

Prvine poslovnega procesa se pretvarjajo v proizvode oziroma v opravljene storitve z izvajanjem funkcije proizvodnje in opravljanja storitev. Podjetje je pri tem učinkovito, če za dani obseg proizvodov in storitev porabi čim manj prvin poslovnega procesa (Hočevar 1998, 2). Za doseg kar najvišje produktivnosti v proizvodnji pa je potrebno imeti na razpolago veliko notranjih in zunanjih podatkov v povezavi z njo (Puklavec 2001, 23–24). Podatki, ki prihajajo iz proizvodne poslovne funkcije in s katerimi management razpolaga so:

- podatki o količini proizvedenih izdelkov,
- podatki o sestavi in kvaliteti izdelka,
- podatki o razpoložljivih in zasedenih proizvodnih kapacitetah,
- podatki o normi ure,
- podatki o ozkih grlih itd.

Management oziroma manager, ki se ukvarja s proizvodnjo mora skrbeti za zagotovitev ustrezne strukture delovnih sredstev, delovnih predmetov in delovne sile, njihovo smotrno angažiranje v delovnem procesu in tekoče spremljanje njihovega delovanja. Vloga managementa v proizvodnji ni povezana s spremljanjem in realizacijo plana proizvodnje, z reševanjem vsakdanjih operativnih problemov, ampak je vloga povezana z odločitvami glede izboljšanja in optimiziranja tehnoloških postopkov,

implementacije novih strojev in tehnologij, zmanjšanju stroškov, vendar ne na račun znižanja kvalitete. Kot ugotavljata Andrejčič in Štrajhar (1995, 258) je glavni cilj podjetja zadovoljevanje zahtev trga z doseganjem zahtevane kakovosti, zanesljivosti, varnosti in konkurenčnosti izdelkov in storitev, zato pa mora srednji oziroma operativni management kakovosti določiti cilje, ki se nanašajo na ključne elemente kakovosti izdelka ali storitve, kot so primernost za uporabo, različne lastnosti, varnost in zanesljivost.

### **6.3 Pomen komunikacije managementa pri poslovanju malih in srednje velikih podjetij**

Bolj kod nekdanj je pomembno, da ima vodstvo podjetja vizijo, pogum in sposobnost spoznati poslovne priložnosti, predvsem pa, da z ustreznim komuniciranjem prenese svojo vizijo zaposlenim. Vrhnji management oziroma vodstvo podjetja si z ustreznim komuniciranjem zagotovi podporo, ki jo nujno potrebuje za uspešno vodenje tako majhnega, kot srednje velikega podjetja (Karan 2007, 36)

Temeljna funkcija komuniciranja je zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanja negotovosti zaposlenih. Notranji komunikacijski kanali bi naj zagotavljali izvrševanje naslednjih funkcij (Berlogar 1999, 127):

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise,
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpopolnjevanju,
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji ter
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

Komuniciranje je ključno za obstoj vsakega podjetja. Primarni namen komuniciranja je doseči koordinacijo aktivnosti, ki potekajo v različnih delih podjetja, s tem pa tudi doseganje organizacijskih ciljev. Namen komunikacije je tudi posredovanje informacij in izražanje občutkov, ki pomagata doseči koordinirano aktivnost (Moorhead in Griffin 2001, 249).

Nadrejeni večino svojega časa porabijo za komuniciranje z zaposlenimi. To pomeni, da je prenos sporočil, v zvezi z delovnim nalogami, zaposlenim ena izmed njihovih bistvenih nalog. V večini primerov je to komuniciranje ustno in neposredno, pisno se pojavlja redkeje. Seveda pa ta trditev ne drži vedno, predvsem, ko govorimo o srednje velikih podjetjih, kjer so podrejeni hierarhično zelo oddaljeni od managementa. Tukaj je v ospredju posredna komunikacija (Berlogar 1999, 180–181).

Manager porabi večino svojega časa za komuniciranje z ljudmi. Redki so managerji, ki večino delovnega časa presedijo za pisalno mizo in v samoti premišljujejo. Večina managerjev porabi 60% delovnega dneva za komuniciranje s podrejenimi, sodelavci in predpostavljenimi, pišejo dopise in druga sporočila ter telefonirajo.

Bernik (idr. 2000, 108) še navaja nekaj ključnih nasvetov, ki jih uporabljajo uspešni managerji pri komuniciranju s podjetjem:

- sprašujejo veliko vprašanj in pustijo ljudem čas za odgovore. Sprašujejo po iskrenih odgovorih;
- vabijo zaposlene na pomembne sestanke v podjetju. Zaposleni poznajo predvidoma tudi področja oziroma teme diskusij na sestankih;
- če se nekdo ne strinja, je pomembno, da izpostavi vse potrebne argumente;
- neformalne sestanke se organizira ob vseh pomembnih problemih. Takšni sestanki sčasoma postanejo izjemno produktivni;
- manager ni razsodnik. Spodbuja sprte strani k enotni rešitvi. Spodbuja, da zaposleni izražajo tako lastne občutke kot misli. Ne dopušča dominacijo ene ali dveh oseb v diskusiji;
- potrebno se je zahvaliti za izpostavljene probleme, dileme, pa čeravno ti niso najbolj razveseljivi.

### **6.3.1 Medsebojno komuniciranje managementa**

V vsakem podjetju je komuniciranje tudi ključna oblika dela managementa, ki omogoča njegovo delovanje in razvoj, saj sta nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavanje mnenj pogoja za sodelovanje in odločanje. Le kakovostno komuniciranje posamezniku omogoča uporabo izkušenj drugih v timu in doseganje rešitev, ki jih sam ne bi mogel identificirati. Z medsebojnim komuniciranjem management podjetja analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter sodeluje z drugimi udeleženci v podjetju.

Veliko raziskav, ki so jih razne agencije in ostale raziskovalne ustanove izvedle po svetu in doma utrjuje spoznanje, da so v splošnem managerji slabi komunikatorji. Ni problem v tem, da ne znajo komunicirati, pač pa enostavno ne komunicirajo. Dobro stoječe podjetje temelji na dobri komunikaciji. Učinkoviti manager spodbuja komunikacijo v vse smeri: navzdol, navzgor, na vse strani, individualno, timsko, pisno, ustno, formalno in neformalno (Bernik idr. 2000, 107).

Menim, da odkrito komuniciranje v vsakem okolju omogoča razumevanje delovne in poslovne etike, ki je pomembna za vzdušje v organizaciji. Omogoča tudi posredovanje osnovnih vrednot, kot so kakovost, storilnost in zadovoljstvo pri delu.

### **6.3.2 Sestanki managementa**

Sestanki managementa se od podjetja do podjetja različno odvijajo. Tudi v tem primeru vpliva na proces sestankovanja velikost podjetja oziroma velikost managementa. V hitrem tempu, ki se odvija v podjetjih prihajajo do izraza predvsem neformalni sestanki, formalni sestanki pa se sklicujejo vedno manj, saj se večina informacij in odločitev sprejema kar pri vsakdanji komunikaciji (pri kavi, kosilu, popoldanskemu druženju,...).

Sestanki vodstvenega kadra in lastnikov so najpogostejša in nujna oblika komuniciranja v vseh podjetjih in so pomembno sredstvo obveščanja in odločanja. Dajejo široke možnosti za vključevanje posameznikov in s tem možnost, da vsak svobodno izraža svoja stališča, mnenja, predloge.

Sestanek zaradi sestanka, brez posebnega cilja, je popolna izguba časa, poleg tega pa je neučinkovit sestanek ena od najdražjih izgubljenih postavk podjetja. Glavna napaka voditelja ali managerja je tako, da ne vodi sestanka proti cilju, ampak dopušča brezplodne razprave. Vsi udeleženci naj bodo zato že pred sestankom natančno seznanjeni z dnevnim redom in kako bodo morali sodelovati pri sestanku. Praviloma so sestanki zgodaj zjutraj so bolj učinkoviti, saj se zaposleni lažje osredotočijo na obravnavano temo. Velja tudi, da sestanki ne smejo trajati neskončno dolgo, ampak se je treba držati vnaprej določenega dnevnega reda, ki določa tudi, koliko časa je predvidenega za obravnavo posamezne točk. Pogosto se menedžerji soočajo tudi z dilemo, ali so bolj učinkoviti formalni ali neformalni sestanki.

Pri formalnih sestankih je pomembno povabiti na sestanek prave ljudi. Tiste, ki so res odločilni za uresničitev namena oz. dosego cilja. Povabljenim naj bo jasno, kakšno vlogo imajo na sestanku in kaj se od njih pričakuje. S pravimi udeleženci, ki imajo jasne vloge, postane sestanek konstruktivna izmenjava idej in informacij, s tem pa se poveča možnost za učinkovito dosego cilja. Večje kot je število ljudi na sestanku, manjša je možnost, da bodo aktivno sodelovali vsi.

Glede vsake točke dnevnega reda se na koncu zavzame nek dogovor ali sprejme sklep, ki se ga pošlje vsem managerjem oziroma udeležencem sestanka.

Neformalni sestanki so bolj sproščeni, cenejši in ponavadi tudi bolj kreativni. Neformalni sestanki se ne sklicujejo posebej, ampak ga za srečanja oziroma pogovor brez predpisanega dnevnega reda in brez predpisanega časa trajanja. Zlasti v malih podjetjih ne prakticirajo formalnih sestankov, ampak se večino stvari razčiščuje oziroma rešuje tekom dneva oziroma, ko se pojavijo težave. Prednost neformalnih sestankov je tudi v tem, da se produktivnejši na nivoju izpeljave posameznih nalog, na nivoju informiranja ostalega managementa pa imajo pomanjkljivost, saj se zgodi da informacije ne stečejo do vseh oseb, ki bi morale biti obveščene o določeni zadevi ali problemu.



## **7 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **7.1 Metodologija zbiranja podatkov**

Cilj naloge je preučiti odnos do dela višjih managerjev, njihove temeljne motivacijske dejavnike, ki jih vodijo k cilju ter predvsem pomen njihove vloge pri poslovanju malih in srednje velikih podjetij. Za pridobivanje podatkov smo uporabili inštrument strukturiranega anketnega vprašalnika, v katerem so bila predvsem vprašanja zaprtega tipa. Za vprašanja zaprtega tipa smo se odločili zaradi lažje obdelave podatkov z različnimi programskimi statističnimi orodji, poleg tega pa jih je tudi lažje grafično prikazati, medtem ko je vprašanja polodprtega tipa težje analizirati predvsem zaradi subjektivnega pogleda na odgovore anketirancev. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi znanstvene in strokovne literature in vprašalnikov pri že izvedenih podobnih raziskavah. Naš namen je bil, da izdelamo natančen in zanesljiv inštrument, s katerim bomo zbrali empirične podatke o vplivu elementov managementa na rast prihodkov in rast dobička. Z metodološkega vidika opravljeno raziskavo opredelimo kot kvantitativno raziskavo iz naslednjih razlogov:

- cilj raziskovanja je opis, potrditev in testiranje hipotez;
- izpeljava raziskave je vnaprej določena in strukturirana;
- vzorec je dovolj velik, naključen in reprezentativen;
- zbiranje podatkov poteka z anketnim vprašalnikom.

Zanesljivost raziskave lahko utemeljimo z dejstvom, da bi v primeru ponovne raziskave oziroma z izvedbo vprašalnika v enakih pogojih in v enakem gospodarskem okolju, z veliko verjetnostjo dobili enake rezultate. Poleg tega smo pri raziskavi izključili tudi napako subjekta, saj je bila raziskava izvedena časovno neopredeljeno, kar pomeni da imajo anketiranci na razpolago poljubni čas za izpolnjevanje vprašalnika.

### **7.2 Anketa**

Za zbiranje podatkov v izbranem vzorcu malih in srednje velikih podjetij je bil uporabljen anketni vprašalnik. Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo elektronske pošte, po kateri smo izbranim poslali povezavo na spletno anketo. Ankete smo predhodno tudi preizkusili na 3 izbranih vodilnih delavcih, tako da smo lahko že predhodno dobili povratne informacije glede posameznih vprašanj, saj je tema magistrskega dela za posamezne lastnike in vodilne delavce zelo občutljiva. Ker ni bilo negativnih povratnih informacij glede sestave vprašalnika, smo anketo skupaj s spremnim dopisom preko elektronske pošte razposlali na 2.108 elektronskih naslovov, in sicer izključno malim in srednje velikim podjetjem. Imenik podjetij in elektronskih

naslovov, katerim smo poslali anketni vprašalnik, smo sestavili s pomočjo baze dostopne na spletnem portalu Poslovnega Informatorja Republike Slovenije (*www.pirs.si*), registra podjetij Gospodarske zbornice Slovenije, registra podjetij Obrtne zbornice Slovenije ter s pomočjo podatkov, ki smo jih dobili na spletnih straneh posameznega podjetja. Na nekaterih spletnih straneh izbranih podjetij smo dobili tudi direktne elektronske naslove vodilnih delavcev (lastnikov, direktorjev, tajništev uprav,...), kar je še povečalo verjetnost, da je vprašalnik prispel do pravega anketiranca. Spletna anketa je bila aktivna od 04.12.2009 do 19.12.2009. Po pošiljanju vprašalnika po elektronski pošti je bilo ugotovljeno, da je bilo 179 elektronskih naslovov vsebinsko napačnih oziroma elektronski naslovi ne obstajajo več, zato dostava ni bila izvedena. Ker je bila anketa spletne narave posamezni anketiranci niso v celoti odgovorili na vsa vprašanja, zato ni bilo mogoče uporabiti vseh 492 odgovorov. Z odzivnostjo smo bili zadovoljni, saj je na anketni vprašalnik odgovorilo 23,3% vseh izbranih naslovnikov. Vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

Anketni vprašalnik je bil namenjen izključno lastnikom, direktorjem, članom, predsednikom uprav, skratka najvišjemu vodstvu malih in srednje velikih podjetij. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz kratkih, pretežno zaprtih vprašanj, njegovo izpolnjevanje naj ne bi trajalo več kot 15 minut. Možnost izbire nekaterih odgovorov je temeljila na obliki, ki je znana kot Likertova lestvica (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 31). Anketiranca prosimo, naj obkroži enega od petih odgovorov, ki kažejo intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja z začetno izjavo v naslednji obliki (Likertova lestvica): sploh ne vpliva – 1, ne vpliva – 2 neodločen – 3, vpliva – 4, zelo vpliva – 5. Večina vprašanj je bila zasnovana s štiri stopenjsko lestvico odgovorov, ki je podobna Likertovi lestvici. Vprašanja so bila zaradi lažje obdelave razvrščena po posameznih smiselnih vsebinskih sklopih, kar omogoča analizo posameznega ožjega področja. Iz osnovnih tematskih sklopov smo v analitičnem delu ugotavljali:

- osnovne informacije o višjih managerjih (funkcija v podjetju, število let na vodilnih delovnih mestih, izobrazbo, karakterne značilnosti in podobno);
- značilnosti posameznega elementa managementa (načrtovanje, vodenje in organiziranje, nadzorovanje in poročanje);
- informacije o lastnini, velikosti in rasti podjetij (rast zaposlenih, rast prihodkov, rast dobička, in podobno).

### 7.3 Vzorec

V raziskavi so sodelovali le zaposleni na ključnih vodilnih delovnih mestih (lastniki podjetij, samostojni podjetniki, direktorji gospodarskih družb, člani in predsedniki uprav, področni direktorji) iz malih in srednje velikih podjetij. Za vodilno delovno mesto se šteje tisto delovno mesto, ko ima vodja oziroma manager na podlagi pogodbe posebna pooblastila s strani direktorja, samostojno podaja in sprejema odločitve ter nosi odgovornost za izvedene poslovne naloge. Za namene vzorčenja je bila pri izbiri v vzorec zajetih statističnih enot uporabljena metoda verjetnostnega vzorčenja, kar pomeni, da je imelo vsako podjetje v proučevani populaciji enako možnost, da je izbrano v vzorec. Metoda enostavnega naključnega vzorčenja je izbrana zaradi njene primernosti pri vzorčenju v velikih populacijah. Vzorec je potekalo tako, da smo v populaciji podjetij, ki so navedena v zgoraj izbranih zbirkah podatkov, izbirali ročno in naključno. Glede na pravnoorganizacijsko obliko so v vzorec izbrana podjetja:

- podjetniki s statusom samostojnega podjetnika (s. p.),
- družbe z omejeno odgovornostjo (d.o. o.),
- družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.),
- komanditna družbe (k. d.),
- delniška družbe (d. d.).

Zanimiv podatek je, da smo z anketo pridobili skoraj polovico odgovorov s strani lastnikov oziroma zaposlenih v malih podjetjih in polovico odgovorov s strani višjih managerjev iz srednje velikih podjetij. Ugotovili smo, da v vzorcu prevladujejo anketirane osebe s končano visoko oziroma univerzitetno izobrazbo in s povprečnimi delovnimi vodstvenimi izkušnjami od 5 do 10 let.

### 7.4 Metode analize

Pri statistični analizi podatkov smo se poslužili različnih statističnih metod, in sicer univariatne, bivariatne in multivariatne.

#### 7.4.1 Univariatna statistična analiza

Za analizo podatkov smo se poslužili naslednje univariatne statistične analize:

- Frekvenčne porazdelitve: je porazdelitev posameznih spremenljivk, kjer preštejemo, koliko enot ima posamezna vrednost oziroma posamezni razred. Za vsako uporabljeno spremenljivko v magistrski nalogi smo naredili frekvenčno porazdelitev.

- Grafičnih prikazov podatkov: za prikaz podatkov smo uporabili frekvenčno porazdelitev v obliki pite ali histograma.
- Aritmetične sredine: predstavlja nam povprečno vrednost enot za določeno spremenljivko.
- Standardni odklonov: pove nam, za koliko se vrednosti za določeno spremenljivko odklanjajo od povprečne vrednosti enot za spremenljivko. Varianco dobimo tako, da standardni odklon kvadriramo. V magistrski nalogi smo izračunali standardni odklon in varianco za sklop trditev o elementih managementa.

#### **7.4.2 Bivariatna statistična analiza**

Za analizo podatkov smo se poslužili naslednje **bivariatne statistične analize**:

- T-test za primerjavo aritmetičnih sredin dveh populacij: v nalogi smo uporabili t-test za primerjavo aritmetičnih sredin.
- Analizo variance: s pomočjo analize variance bomo preverili, ali so aritmetične sredine spremenljivk elementov managementa različne.
- Koeficientom korelacije: prikaže nam, kako sta dve spremenljivki med seboj linearno povezani. V magistrskem delu smo v nadaljevanju izračunali koeficient korelacije za odvisne spremenljivke.

#### **7.4.3 Multivariatna statistična analiza**

Za analizo podatkov smo se poslužili naslednje **multivariatne statistične analize**:

- Faktorske analize: gre za študij povezav med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk (manj kot je merjenih spremenljivk), ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Faktorska analiza poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Je formalni model za pojasnjevanje medsebojne odvisnosti manifestnih oz. opazovanih in merljivih spremenljivk. Izhaja iz empiričnih dejstev o medsebojni povezanosti spremenljivk, ki jih opazujemo. Cilj faktorjske analize je pojasniti medsebojno povezanost večjega števila spremenljivk z manjšim številom direktno nemerljivih oz. latentnih spremenljivk. Tem latentnim spremenljivkam pravimo tudi faktorji. V nalogi smo faktorjsko analizo uporabili, da bomo zmanjšali razsežnost sklopa spremenljivk posameznih

elementov managementa (dobili bomo faktorje, ki jih bomo uporabili v kasnejši analizi).

- Regresijsko analizo: regresijska analiza je statistična metoda, ki nam pomaga analizirati odnos med odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Raziskovalec mora najprej postaviti regresijski model (teoretične predpostavke o odnosih med spremenljivkami), ki ga testira na določenem vzorcu. Regresijska analiza ima dve vlogi: opisno (z njeno pomočjo ocenimo parametre regresijskega modela) in napovedovalno (iz vrednosti neodvisnih spremenljivk lahko napovemo vrednost odvisne spremenljivke). Pri postavljanju modela moramo biti pozorni na izbiro odvisne spremenljivke in poiskati moramo odvisne spremenljivke, ki nanjo pomembno vplivajo. Izbrati moramo tudi vrsto odvisnosti med spremenljivkami. Regresijsko analizo smo uporabili za preverjanje obeh postavljenih hipotez magistrskega dela.

Vse zbrane podatke smo statistično obdelali v programu SPSS for Windows (Računalniški program za analizo številčnih podatkov), kjer ključne značilnosti podatkov izrazimo s pomočjo metod opisne statistike.



## 8 REZULTATI RAZISKAVE

### 8.1 Opisi spremenljivk

V nadaljevanju so navedeni opisi spremenljivk značilnosti višjih managerjev, značilnosti elementov managementa ter rasti prihodkov in rasti dobička podjetja. Aritmetične sredine spremenljivk so prikazane pod vsako tabelo.

#### 8.1.1 Majhna in srednje velika podjetja in njihova rast

Tabela 8.1 prikazuje frekvenčno porazdelitev podjetij po velikosti podjetja. Zanimiv je podatek, da je bila polovica anketiranih iz majhnih podjetij (51,2 %), polovica anketiranih pa iz srednje velikih podjetij (48,8 %). Majhna podjetja imajo največ zaposlenih v razredu od 11 do 50 ljudi, srednje velika podjetja pa imajo največ zaposlenih v razredu med 51 in 100 ljudi (glej prilogo 2).

**Tabela 8.1** Frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti podjetja

Velikost podjetja	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
majhno podjetje (do 50 zaposlenih)	84	51,2	51,2
srednje veliko podjetje (do 250 zaposlenih)	80	48,8	100,0
Skupaj:	164	100,0	

Kot je razvidno iz tabele 8.2., je največ anketirancev iz zasebnih podjetij (153 oziroma 93,3 %), sledijo višji managerji iz mešane lastnine podjetja (8 oziroma 4,9 %) ter anketiranci, ki so zaposleni v državnih podjetjih (3 oziroma 1,8 %). Zanimiv je tudi podatek, da je bilo v 153 zasebnih podjetjih le 54 anketirancev istočasno tudi lastnikov podjetja (glej prilogo 3).

**Tabela 8.2** Frekvenčna porazdelitev podjetij po lastnini podjetja

Lastnina podjetja	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
zasebna lastnina	153	93,3	93,3
državna lastnina	3	1,8	95,1
mešana lastnina	8	4,9	100,0
Skupaj:	164	100,0	

V tabeli 8.3 je navedena frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o številu let obratovanja podjetja. Največ anketirancev je podalo odgovor 3 (aritmetična sredina znaša 3,32), kar pomeni, da smo v raziskavo zajeli podjetja, ki v povprečju obratujejo od 11 do 20 let. Najmanj odgovorov smo prejeli s strani anketirancev iz relativno mladih ali novo nastalih podjetij (7 oziroma 4,3 %) ter iz podjetij, ki obratujejo od 6 do 10 let (15 oziroma 9,1 %).

**Tabela 8.3** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: «Opredelite število let obratovanja vašega podjetja».

Število let obratovanja	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
0 do 5 let	7	4,3	4,3
6 do 10 let	15	9,1	13,4
11 do 20 let	83	50,6	64,0
21 do 50 let	36	22,0	86,0
nad 50 let	23	14,0	100,0
Skupaj:	164	100,0	

\* Aritmetična sredina = 3,32

Kot je razvidno iz frekvenčne porazdelitve odgovorov glede števila zaposlenih v podjetju, ki ga prikazuje tabela 8.4, lahko vidimo, da smo zajeli predvsem podjetja, ki zaposlujejo od 11 do 50 ljudi (67 oziroma 40,9 %). Le 17 oziroma 10,4 % je bilo anketirancev iz podjetij, ki imajo zaposlenih do 10 ljudi. Prav tako je bilo zelo malo anketirancev iz srednje velikih podjetij, ki zaposlujejo med 171 in 250 ljudi (19 oziroma 11,6 %).



**Tabela 8.4** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: «Koliko zaposlenih je v vašem podjetju».

Število zaposlenih	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
0-10	17	10,4	10,4
11-50	67	40,9	51,2
51-100	39	23,8	75,0
101-170	22	13,4	88,4
171-250	19	11,6	100,0
Skupaj:	164	100,0	

\* Aritmetična sredina = 2,75

Tabela 8.5 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov na vprašanje o povprečni letni rasti števila zaposlenih v preteklih treh letih. Povprečna letna rast zaposlenih v preteklih treh letih je znašala med 1 in 10 % (aritmetična sredina znaša 2,02). Zanimiv je tudi podatek, da so največjo rast števila zaposlenih zabeležila prav podjetja, ki zaposlujejo od 11 do 50 ljudi. 56 oziroma 34,1 % je bilo tistih anketirancev, ki so bili iz podjetij, ki v zadnjih treh letih niso beležila rasti zaposlenih oziroma je bila rast števila zaposlenih celo negativna. Statistična analiza je prikazana v prilogi 4.

**Tabela 8.5** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: «Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih».

Rast števila zaposlenih	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
0% ali negativna	56	34,1	34,1
1-10%	68	41,5	75,6
11-20%	24	14,6	90,2
21-50%	13	7,9	98,2
več kot 50%	3	1,8	100,0
Skupaj:	164	100,0	

\* Aritmetična sredina = 2,02

Tabela 8.6 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov na vprašanje o povprečnih prihodkih za obdobje preteklih treh let. Kot je razvidno iz frekvenčne porazdelitve odgovorov je največ anketirancev iz podjetij, ki so imela povprečne prihodke iz prodaje v preteklih treh letih med 1.100.000 in 3.500.000 EUR (38 oziroma 23,6 %). 32 oziroma 19,9 % je bilo tistih anketirancev iz podjetij, ki so dosegla povprečne prihodke iz prodaje med 3.600.000 in 6.000.000 EUR in anketirancev iz podjetij, ki so dosegala povprečno od 6.100.000 do 15.000.000 EUR letnega prometa (31 oziroma 19,3 %).

**Tabela 8.6** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:«Opreделите povprečne prihodke iz prodaje v zadnjih treh letih».

Povprečni prihodki v EUR	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
maj kot 500.000	13	8,1	8,1
od 500.000 do 1.000.000	16	9,9	18,0
od 1.100.000 do 3.500.000	38	23,6	41,6
od 3.600.000 do 6.000.000	32	19,9	61,5
od 6.100.000 do 15.000.000	31	19,3	80,7
od 16.000.000 do 30.000.000	22	13,7	94,4
od 31.000.000 do 50.000.000	5	3,1	97,5
od 51.000.000 do 100.000.000	3	1,9	99,4
nad 100.000.000	1	0,6	100,0
Skupaj:	161	100,0	

\* Aritmetična sredina = 3,99

V tabeli 8.7 je navedena frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o povprečni letni rasti prihodkov iz prodaje v zadnjih treh letih. Največ anketirancev je podalo odgovor 2 (aritmetična sredina znaša 2,80), kar pomeni, da smo v raziskavo zajeli največ podjetij, ki so imela v zadnjih treh letih v povprečju do 10% letno rast prihodkov.

Iz nadaljnje statistične obdelave in primerjave podatkov smo tudi ugotovili, da 29 podjetij s povprečno rastjo prihodkov do 10 % ni beležilo rasti števila zaposlenih, 25 podjetij pa je istočasno z do 10% rastjo prihodkov beležilo od 1 do 10% rast števila zaposlenih. Od 161 anketirancev, ki so v celoti izpolnili vprašalnik, jih je 31 tistih, ki so beležili povprečno rast prihodkov med 11 in 20 % istočasno beležilo tudi rast števila zaposlenih med 1 in 10 %. Statistična analiza je prikazana v prilogi 5.

**Tabela 8.7** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:« Povprečna letna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih treh letih».

Rast prihodkov	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
negativna	12	7,5	7,5
med 0 % in 10%	59	36,6	44,1
med 11% in 20%	57	35,4	79,5
med 21% in 30%	19	11,8	91,3
med 31% in 40%	10	6,2	97,5
več kot 40%	4	2,5	100,0
Skupaj:	161	100,0	

\* Aritmetična sredina = 2,80

Tabela 8.8 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov na vprašanje o povprečni letni rasti dobička v zadnjih treh letih. Največ anketirancev je podalo odgovor 2 (aritmetična sredina znaša 2,39), kar pomeni, da je največ podjetij v povprečju imelo 10% rast dobička. Zanimiv podatek je tudi, da je bilo od 161 podjetij kar 42 oziroma 26,1 % takih, ki je beležilo povprečno letno rast dobička v zadnjih treh letih med 11 in 20 %. Relativno visok odstotek (24 oziroma 14,9 %) pa je bilo tudi anketirancev iz podjetij, ki so v zadnjih treh letih v povprečju beležila padec rasti dobička. Od 161 anketirancev jih je kar 47 istočasno v podjetij v zadnjih treh letih beležilo od 0 do 10 % rast prihodkov in rast dobička. 24 anketirancev je v podjetjih beležilo povprečno rast prihodkov med 11 in 20 %, medtem ko je dobiček rasel v povprečju letno do 10 %, 25 anketirancev pa je istočasno v povprečju v zadnjih treh letih imelo enako rast prihodkov in enako rast dobička (v razredu od 11 do 20 %). Prav tako je zanimiva tudi povezava med povprečno rastjo zaposlenih in povprečno rastjo dobička. 37 anketirancev, ki je beležilo do 10% povprečno rast dobička, je istočasno beležilo tudi do 10% povečanje rasti števila zaposlenih, 27 anketirancev, ki je beležilo do 10% letno rast dobička, pa istočasno ni beležilo rasti zaposlenih oziroma je bila rast števila zaposlenih lahko celo negativna (glej prilogo 6).

**Tabela 8.8.** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje:« Povprečna letna rast dobička v zadnjih treh letih».

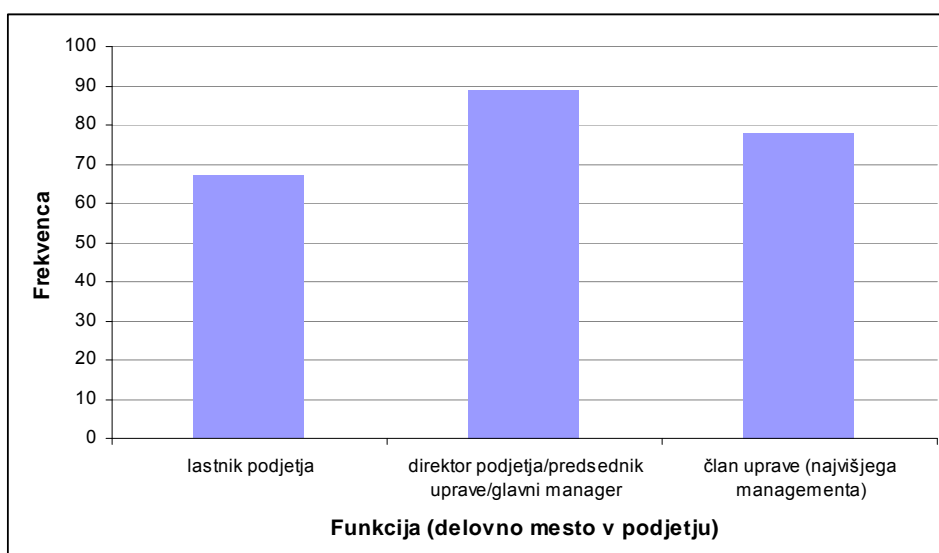
Rast dobička	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
negativna	24	14,9	14,9
med 0 % in 10%	77	47,8	62,7
med 11% in 20%	42	26,1	88,8
med 21% in 30%	11	6,8	95,7
med 31% in 40%	5	3,1	98,8
več kot 40%	2	1,2	100,0
Skupaj:	161	100,0	

\* Aritmetična sredina = 2,39

### 8.1.2 Vloga in značilnosti višjih managerjev

Slika 8.1. prikazuje frekvenčno porazdelitev funkcij (delovnih mest) višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih. Na vprašanje je odgovorilo 234 anketiranih, ostale smo izločili iz nadaljnje statistične analize. 67 anketirancev oziroma 34,5 % je lastnikov podjetij; 89 oziroma 45,9 % je direktorjev podjetja, predsednikov uprave, glavnih managerjev; 78 anketirancev oziroma 40,2 % je članov uprave. 35 anketiranih je bilo hkrati lastnikov in direktorjev podjetja, predsednikov uprave, glavnih managerjev, 4 so bili hkrati lastniki in člani uprave, 2 sta bila hkrati direktorja podjetja, predsednika uprave, glavna managerja (glej prilogo 7).

**Slika 8.1** Funkcija višjega managerja v podjetju



Na vprašanje je odgovorilo 194 oziroma 48,4 % vseh anketiranih, ostale smo izločili iz nadaljnje statistične analize. 24 oziroma 12,4 % anketiranih je bilo lastnikov podjetij, ki sami odločajo. Največ (114) je bilo tistih anketirancev oziroma članov vodstva podjetja, ki sestavljajo 1 do 3 člansko vodstvo podjetja oziroma predstavljajo skupaj 28,4 % vseh anketirancev.

**Tabela 8.9** Frekvenčna porazdelitev po številu članov vodstva v podjetju

Število članov vodstva	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
0 (sem lastnik in sam odločam)	24	12,4	12,4
1 – 3	114	58,8	71,1
4 – 6	44	22,7	93,8
7 - 10	10	5,2	99,0
10 in več	2	1,0	100,0
Skupaj:	194	100,0	

\* Aritmetična sredina = 2,24

V tabeli 8.10 je navedena frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o stopnji izobrazbe višjih managerjev. Presenetljiv podatek je, da ima kar 74 oziroma 40 % vseh anketiranih višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, 37 oziroma 20 % ima dokončano srednjo šolo, 17,3 % odstotkov pa ima višjo izobrazbo. Med višjimi managerji je sorazmerno velik odstotek tudi magistrov, ki znaša 13,5 %.

**Tabela 8.10** Frekvenčna porazdelitev višjih managerjev po stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
poklicna izobrazba	5	2,7	2,7
srednja izobrazba	37	20,0	22,7
višja izobrazba	32	17,3	40,0
visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba	74	40,0	80,0
specialistična povisokošolska izobrazba	8	4,3	84,3
magisterij	25	13,5	97,8
doktorat	4	2,2	100,0
Skupaj:	185	100,0	

\* Aritmetična sredina = 3,72

Tabela 8.11 prikazuje frekvenčno porazdelitev višjih managerjev po številu let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih. Na vprašanje je odgovorilo 185 oziroma 46,1 % vseh anketiranih, ostale smo izločili iz nadaljnje statistične analize. Največ višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih (54 oziroma 29,2 %) je imelo od 5 do 10 let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, 43 oziroma 23,2 % pa je bilo managerjev, ki so imeli 11 do 15-letne vodstvene delovne izkušnje. Najmanj anketirancev (24 oziroma 13 %) je bilo tistih, ki so imeli med 16 in 20 let vodstvenih delovnih izkušenj ter anketirancev z manj kot 5-letnimi vodstvenimi delovnimi izkušnjami (26 oziroma 14,1 %).

**Tabela 8.11** Frekvenčna porazdelitev višjih managerjev po številu let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih

Število let delovnih izkušenj	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
manj od 5 let	26	14,1	14,1
5 - 10 let	54	29,2	43,2
11 - 15 let	43	23,2	66,5
16 - 20 let	24	13,0	79,5
nad 20 let	38	20,5	100,0
Skupaj:	185	100,0	

\* Aritmetična sredina = 2,97

Kot je razvidno iz tabele 8.12 je na vprašanje odgovorilo 185 anketirancev. Zanimiv podatek je, da je kar 106 oziroma 57,3 % anketiranih odgovorilo, da imajo v podjetju okvirno začrtano dolgoročno pot oziroma imajo okvirno opredeljene cilje, vizijo ter poslanstvo podjetja. 73 oziroma 39,5 % vseh anketirancev pa ima v podjetju zelo natančno opredeljene cilje, vizijo ter poslanstvo podjetja. Iz te statistične analize lahko torej povzamemo dejstvo, da ima načrtovanje v podjetju velik vpliv in pomen na poslovanje podjetja. Višji managerji ne prepustijo poslovanja podjetja naključju, vendar skrbno, premišljeno in preudarno postavljajo cilje, ki naj bi jih podjetje dosegalo.

**Tabela 8.12** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Ali ima podjetje v katerem delate načrtano dolgoročno pot – cilje, vizijo, poslanstvo«

Opredelevanje ciljev, vizije, poslanstva	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
DA, zelo natančno	73	39,5	39,5
DA, okvirno	106	57,3	96,8
NE	6	3,2	100,0
Skupaj:	185	100,0	

Tabela 8.13 prikazuje odgovore višjih managerjev glede pomembnosti njihove vloge pri planiranju in uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. Kar 92,7 % vseh anketiranih višjih managerjev meni, da je njihova vloga pomembna pri planiranju in uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. Le 6,1 % vseh anketiranih je mnenja, da njihova vloga ni pomembna pri planiranju in uresničevanju zastavljenih ciljev posamezne družbe, 1,2 % vseh anketiranih pa je odgovorilo, da ne ve ali je njihova vloga pri planiranju in uresničevanju ciljev pomembna. Iz te statistične analize lahko povzamemo, da lastniki, direktorji, člani in predsedniki uprav dajejo velik pomen njihovi vlogi v podjetju ter so v večini mnenja, da pomembno vplivajo na planiranje in uresničevanje ciljev, ki so si jih postavili za svoje podjetje oziroma za podjetje v katerem delujejo.

**Tabela 8.13** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Ali menite, da je vaša vloga višjega managerja pomembna pri planiranju in uresničevanju zastavljenih ciljev«.

Pomembnost vloge višjega managerja	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
DA	172	92,7	92,7
NE	8	6,1	98,8
NE VEM	5	1,2	100,0
Skupaj:	185	100,0	



Na to vprašanje je odgovarjalo 181 anketiranih. Najvišje povprečje zasledimo pri naslednjih karakteristikah anketirancev:

- korekten in pošten do delavcev (aritmetična sredina znaša 3,49),
- korekten in pošten do lastnikov oziroma direktorja družbe (aritmetična sredina znaša 3,48),
- ter samoiniciativen in osebno angažiran (aritmetična sredina znaša 3,46).

V teh primerih anketiranci v povprečju menijo, da zanje te lastnosti popolnoma držijo.

V povprečju so anketiranci odgovorili, da zanje držijo naslednje karakterne lastnosti:

- zadovoljen z delom, ki ga opravljam (aritmetična sredina znaša 3,22),
- poln idej in predlogov (aritmetična sredina znaša 3,12),
- zadovoljen z odnosi in načinom dela vodstva podjetja (aritmetična sredina znaša 2,90),
- zadovoljen z osebnim dohodkom v podjetju (aritmetična sredina znaša 2,88).

Najnižje povprečje in s tem najmanjši pomen (v povprečju za anketirane deloma drži) smo zasledili pri naslednjih lastnostih:

- individualist (aritmetična sredina znaša 2,09),
- pripravljen tvegati (aritmetična sredina znaša 2,63).

Polovica anketiranih se strinja, da zanje popolnoma držijo naslednje lastnosti oziroma trditve:

- samoiniciativen in osebno angažiran (mediana znaša 4),
- korekten in pošten do delavcev (mediana znaša 4),
- korekten in pošten do lastnikov oziroma direktorja družbe (mediana znaša 4), za polovico anketiranih pa trditve ne držijo, delno držijo, držijo in popolnoma držijo.

Standardni odkloni segajo od 0,619 do 0,935.

**Tabela 8.14** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditev: »Sebe bi opisal(a) kot človeka«:

Karakterne značilnosti višjih managerjev	Veljavne enote	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon
Individualist	181	2,09	2,00	2	,935
Pripravljen tvegati	181	2,63	3,00	2	,797
Poln idej in predlogov	181	3,12	3,00	3	,709
Samoiniciativen in osebno angažiran	181	3,46	4,00	4	,619
Korekten in pošten do delavcev	181	3,49	4,00	4	,620
Korekten in pošten do lastnikov oziroma direktorja družbe	181	3,48	4,00	4	,704
Zadovoljen z osebnim dohodkom v podjetju	181	2,88	3,00	3	,793
Zadovoljen z delom, ki ga opravljam	181	3,22	3,00	3	,725
Zadovoljen z odnosi in načinom dela vodstva podjetja	181	2,90	3,00	3	,771

Tabela 8.15 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov porabe časa višjih managerjev po posameznih elementih managementa. Anketiranci so odgovorili, da jim največ časa vzame prav organiziranje in vodenje podjetja (124 oziroma 77 %), sledi načrtovanje (23 oziroma 14,3 %) ter nadzorovanje in poročanje (14 oziroma 8,7 %).

**Tabela 8.15** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Prosim opredelite, katera poslovna funkcija vam vzame največ vašega delovnega časa«

Največja poraba delovnega časa	Frekvenca	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
Načrtovanje	23	14,3	14,3
Organiziranje, vodenje	124	77,0	91,3
Nadzorovanje, poročanje	14	8,7	100,0
Skupaj:	161	100,0	

Kot je razvidno iz tabele 8.16 so anketiranci ocenili, da ima največji oziroma izredno velik vpliv na rast prihodkov in dobička v podjetju prav vodenje (aritmetična sredina znaša 4,52). Zelo pomemben vpliv so prepisali tudi organiziranju dela (aritmetična sredina znaša 4,31), pomemben vpliv pa so prepisali načrtovanju in nadzorovanju (aritmetična sredina znaša 3,98). Iz zgornje tabele torej lahko povzamemo, da v današnjih časih višji managerji v malih in srednje velikih podjetjih pripisujejo izreden pomen vodenju in organiziranju, kar jim po njihovi oceni vzame tudi največ časa.

**Tabela 8.16** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: »Kako bi z oceno od 1 do 5 ocenili vpliv posameznih elementov managementa na rast prihodkov in dobička«.

Vpliv elementov managementa	Veljavni rezultati	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon
Načrtovanje	161	3,91	4,00	4	,865
Organiziranje	161	4,31	4,00	5	,785
Vodenje	161	4,52	5,00	5	,708
Nadzorovanje	161	3,98	4,00	4	,873

## 8.2 Rezultati faktorjske analize

Faktorska analiza je statistična metoda, s katero identificiramo temeljne konstrukte, skupine podatkov oziroma zmanjšamo število spremenljivk. Metodo, ki je bila prvenstveno razvita za potrebe odnosov med večjim številom merljivih entitet, lahko na splošno opišemo kot metodo transformacije izvornih v nove, nekorelirane spremenljivke, ki jih imenujemo faktorji. To so spremenljivke, ki jih ne moremo opazovati neposredno, ampak jih določimo s pomočjo vhodnih spremenljivk. Prav tako kot v regresijskem modelu faktorji predstavljajo manjše število neodvisnih spremenljivk, s katerimi lahko pojasnimo neko odvisno spremenljivko. Korelacijo med faktorji in izvirnimi spremenljivkami predstavljajo faktorjske obremenitve, ki tako kot regresijski koeficienti ustvarjajo povezavo med faktorji in izvirnimi spremenljivkami, kažejo na obstoj in jakost povezave ter omogočajo njihovo interpretacijo. Načeloma je skoraj vedno mogoče najti faktorjsko rešitev za določen niz spremenljivk, število ugotovljenih faktorjev pa je arbitrarno. S faktorjsko analizo je mogoče določiti prav toliko faktorjev, kot je vhodnih spremenljivk, praviloma pa raziskovalci njihovo število izberejo glede na prispevek dodatnega faktorja k pojasnitvi variance. Pri tem upoštevajo splošno pravilo, po katerem upoštevamo tiste faktorje, ki skupaj pojasnjujejo vsaj 70 % variance oziroma imajo lastno vrednost večjo od 1 (Aaker, Kumar in Day 1998, 589).

S pomočjo faktorjske analize smo v magistrski nalogi poskušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji), s katerimi je mogoče pojasniti, kako posameznimi elementi managementa vplivajo na rast prihodkov in rast dobička podjetij. Ker nekateri uporabljeni kazalniki ne omogočajo neposrednega merjenja, so kot indikatorji uporabljene povprečne vrednosti odgovorov pri posameznih elementih managementa.

Faktorski model smo ocenjevali v naslednjih korakih:

- pregled opisnih statistik indikatorjev posameznega elementa managementa,
- ocena deleža variance proučevanih spremenljivk, pojasnjenega s skupnimi faktorji (komunalitete) z metodo glavnih osi,
- ocena faktorjskih uteži s poševno in pravokotno rotacijo.

Interpretacijo faktorjev lahko izboljšamo z njihovo rotacijo. Bistvo rotiranja je, da dobimo teoretično pomembne faktorje in čim enostavnejšo faktorjsko strukturo. Če namreč dobljene rešitve ne moremo dobro interpretirati, lahko dobljeno rešitev v skupnem prostoru, ki je določen s skupnimi faktorji, transformiramo tako, da jo zarotiramo.

Ločimo dve vrsti rotacij:

- pravokotne, kjer so rotirani faktorji neodvisni med seboj (znana metoda je na primer varimax, ki maksimizira varianco kvadratov uteži v vsakem faktorju in s tem poenostavlja strukturo po stolpcih);
- poševne, kjer so rotirani faktorji odvisni med seboj, med njimi ni pravega kota in faktorji med seboj korelirajo. V primeru poševnih rotacij lahko spremenljivke (točke v poševnem koordinatnem sistemu) projiciramo na poševne faktorje na dva načina: vzporedno, pri čemer dobimo »pattern« uteži, ki so parcialni koeficienti korelacije med spremenljivko in faktorjem in predstavljajo "suhi vpliv" spremenljivke na faktor.

Vsebinsko so poševne rotacije boljše, v praksi pa nastopijo problemi s kriterijsko funkcijo. Zaradi tega ponavadi najprej naredimo poševno rotacijo, nato pa pogledamo, kakšne so korelacije med faktorji. Če so korelacije med faktorji majhne (manj od 0,20), naredimo pravokotno rotacijo, sicer pa ne, saj bi bila v slednjem primeru struktura preveč vsiljena. V tretji, zadnji fazi faktorjske analize določimo še faktorjske uteži na posameznih enotah. Eden izmed načinov za določitev teh uteži je regresijska ocena faktorjske vrednosti.

### **8.2.1 Načrtovanje**

Funkcija načrtovanja oziroma funkcija planiranja se izmed vseh štirih funkcij managementa najbolj dotika prav vrhnjega managementa. Razlog je v tem, da vsaka odločitev sprejeta s strani višjih managerjev, nosi strateške posledice za celotno podjetje. Vloga višjih managerjev je, da za podjetje razvijajo poslanstvo oziroma vizijo, postavljajo cilje ter strategije s katerimi se bodo čim bolj približali zadanim ciljem in nalogam podjetja.

V magistrski nalogi smo preučevali pomen načrtovanja oziroma planiranja s pomočjo 10 trditvev, ki smo jih osnovali na osnovi že narejenih podobnih raziskav, nekaj vprašanj pa smo oblikovali posebej za to raziskavo. Anketiranci so na trditve odgovarjali na podlagi štiri stopenjske lestvice (ne drži, deloma drži, drži, popolnoma drži). Vprašanja, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik so bila sledeča:

1. Aktivno sodelujem pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja (V10a);
2. Tudi sam pripravljam plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja (V10b);
3. Vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast (V10c);

4. Osebno sem mnenja, da strateško načrtovanje bistveno pripomore k uspehu podjetja(V10d);
5. Pri načrtovanju se zavedam prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje (V10e);
6. Poznam priložnosti in nevarnosti za podjetje na posameznih tržiščih (V10f);
7. Podjetje ima še neizkoriščene vire in sposobnosti ter bi lahko doseglo še več (V10g);
8. Potrebno je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja (V10h);
9. Vodilni strmimo k nenehnemu razvoju novih izdelkov in storitev (V10i);
10. Pri planiranju upoštevam tudi finančno stanje podjetja (V10j).

V nadaljevanju tega poglavja so prikazane in opisane opisne statistike indikatorjev načrtovanja v podjetju, korelacije, lastne vrednosti in delež pojasnjene variance ter ocene faktorskih uteži. Poleg tega smo prikazali tudi histogram faktorja načrtovanje v podjetju.

Aritmetična sredina znaša od 2,89 do 3,46. V povprečju anketiranci menijo, da za njih navedene trditve o načrtovanju v podjetju držijo. Najnižje povprečje (2,89) zasledimo pri poznavanju priložnosti in nevarnosti za podjetje na posameznih tržiščih. Tudi s to trditvijo se anketiranci v povprečju strinjajo. Modus znaša od 3 do 4. Modus znaša 4 v primerih:

- aktivnega sodelovanja pri postavljanju planov za doseganje ciljev;
- tudi sam pripravljam plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja;
- vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast;
- osebno sem mnenja, da strateško načrtovanje bistveno pripomore k uspehu podjetja;
- pri planiranju upoštevam tudi finančno stanje podjetja.

Največ anketiranih je odgovorilo, da zanje te trditve popolnoma držijo. V primeru ostalih trditve za načrtovanje v podjetju modus znaša 3. Največ anketirancev meni, da zanje te trditve držijo.

Mediana znaša 4 v primeru:

- aktivnega sodelovanja pri postavljanju planov za doseganje ciljev;
- tudi sam pripravljam plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja;

- vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast.

Polovica anketiranih meni, da zanje te trditve popolnoma držijo, polovica pa jih je mnenja, da zanje te trditve popolnoma držijo, držijo, deloma držijo in ne držijo. V ostalih primerih znaša mediana 3. Polovica anketiranih meni, da zanje te trditve držijo oziroma popolnoma držijo, polovica pa jih meni, da zanje te trditve ne držijo, deloma držijo, držijo. Standardni odklon sega od 0,605 do 0,762. Koeficient asimetrije in sploščenosti ne nakazujejo na porazdelitev navedenih indikatorjev, ki ni podobna normalni porazdelitvi. Vse omenjene indikatorje tako lahko uporabimo v nadaljnji statistični analizi.

**Tabela 8.17** Opisne statistike indikatorjev načrtovanja v podjetju

	V10a	V10b	V10c	V10d	V10e	V10f	V10g	V10h	V10i	V10j
Veljavne enote	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Aritmetična sredina	3,46	3,42	3,45	3,34	3,35	2,89	3,24	3,34	3,21	3,37
Mediana	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Modus	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
Standardni odklon	,692	,738	,658	,725	,605	,762	,711	,648	,740	,673
Koeficient asimetrije	-1,106	-1,207	-1,024	-,810	-,657	-,209	-,675	-,718	-,791	-,835
Standardna napaka za koeficient asimetrije	,184	,184	,184	,184	,184	,184	,184	,184	,184	,184
Koeficient sploščenosti	,756	1,120	,980	,005	1,155	-,420	,281	,663	,599	,525
Standardna napaka za koeficient sploščenosti	,365	,365	,365	,365	,365	,365	,365	,365	,365	,365

V nadaljevanju prikazujemo povezave med pari indikatorjev spremenljivke načrtovanja v podjetju. Pri tem smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti so pozitivni in narekujejo na pozitivno linearno povezanost parov indikatorjev spremenljivke načrtovanja v podjetju. V kolikor anketirani pravijo, da zanje ena trditev drži, menijo tudi, da zanje druga trditev drži.

Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti so statistično značilni s stopnjo značilnosti nižjo od 1% (izjema je le povezava med strinjanjem s trditvijo, da sami pripravljajo plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja in strinjanjem s trditvijo, da je potrebno prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja; v tem primeru je povezava statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5%).

Najvišja povezava se je izkazala med strinjanjem s trditvijo, da anketiranci aktivno sodelujejo pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja in trditvijo, da tudi sami pripravljajo plane, predloge in strategijo za doseganje ciljev podjetja. V tem primeru Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,812. Posamezniki, ki aktivno sodelujejo pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja tudi sami pripravljajo plane, predloge in strategijo za doseganje ciljev podjetja.

Tabela 8.18 Korelacije

		<b>Korelacija</b>									
V		V10a	V10b	V10c	V10d	V10e	V10f	V10g	V10h	V10i	V10j
a	Pearsonova korelacija	1	,812(**)	,484(**)	,384(**)	,386(**)	,400(**)	,231(**)	,256(**)	,371(**)	,460(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
b	Pearsonova korelacija	,812(**)	1	,462(**)	,329(**)	,350(**)	,338(**)	,244(**)	,193(*)	,288(**)	,342(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
c	Pearsonova korelacija	,484(**)	,462(**)	1	,461(**)	,373(**)	,338(**)	,299(**)	,266(**)	,301(**)	,273(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
d	Pearsonova korelacija	,384(**)	,329(**)	,461(**)	1	,591(**)	,453(**)	,419(**)	,450(**)	,475(**)	,409(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
e	Pearsonova korelacija	,386(**)	,350(**)	,373(**)	,591(**)	1	,544(**)	,379(**)	,431(**)	,528(**)	,513(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
f	Pearsonova korelacija	,400(**)	,338(**)	,338(**)	,453(**)	,544(**)	1	,356(**)	,307(**)	,398(**)	,438(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
g	Pearsonova korelacija	,231(**)	,244(**)	,299(**)	,419(**)	,379(**)	,356(**)	1	,447(**)	,231(**)	,269(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
h	Pearsonova korelacija	,256(**)	,193(*)	,266(**)	,450(**)	,431(**)	,307(**)	,447(**)	1	,306(**)	,330(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
i	Pearsonova korelacija	,371(**)	,288(**)	,301(**)	,475(**)	,528(**)	,398(**)	,231(**)	,306(**)	1	,453(**)
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
j	Pearsonova korelacija	,460(**)	,342(**)	,273(**)	,409(**)	,513(**)	,438(**)	,269(**)	,330(**)	,453(**)	1
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-dvostranska).

\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-dvostranska).



V nadaljevanju smo želeli pripraviti linearno redukcijo števila indikatorjev spremenljivke načrtovanja v podjetju. Poslužili smo se faktorске analize. Uporabili smo metodo glavnih osi. Najprej prikazujemo lastne vrednosti in delež pojasnjene variance.

V faktorško analizo smo vključili 10 indikatorjev, s katerimi smo merili pomen elementov načrtovanja v podjetju. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

V prilogi 8 je prikazana celotna tabela z rezultati metode glavnih osi pred ekstrakcijo in po rotaciji. Priloga 8 vsebuje tudi rezultate faktorске analize pred ekstrakcijo za faktor vodenje in organiziranje ter faktor nadzorovanje in poročanje. Faktorška analiza je pokazala, da obstajata dva faktorja, ki imata lastne vrednosti višje od 1. Prvi faktor ima lastno vrednost 4,51, drugi pa 1,268. S prvim faktorjem pojasnjujemo 40,4 %, s prvima dvema pa 49,86 %. Zaradi velikega razpona med lastnima vrednostnima med prvima dvema faktorjema, relativno visokim deležem pojasnjene variance z enim faktorjem ter na osnovi visokih faktorških uteži na prvem faktorju, smo se odločili, da bomo uporabili samo en faktor. V tem primeru pojasnimo 39,23 % skupne variance. Drugi kriterij za določanje števila faktorjev je tako imenovani »Scree« diagram oziroma diagram lastnih vrednosti, ki ga prikazujemo v prilogi 8. Iz diagrama je razvidno, da je faktorška struktura neizrazita, saj se kaže en sam značilen prelom oziroma preskok krivulje pri prehodu iz enega faktorja na dva, kar pomeni, da bi bilo smiselno upoštevati samo en faktor, ki nam pojasni 39,23 % skupne variance. Preverjene so bile tudi rešitve z dvema faktorjema, vendar je izbrana enofaktorška rešitev najprimernejša.

**Tabela 8.19** Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Delež pojasnjene variance po ekstrakciji		
	Skupaj	%	Kumulativa %	Skupaj	%	Kumulativa %
1	4,510	45,100	45,100	3,923	39,226	39,226
2	1,268	12,683	57,784			
3	,912	9,115	66,899			
4	,685	6,854	73,754			
5	,634	6,335	80,089			
6	,515	5,151	85,240			
7	,497	4,966	90,205			
8	,438	4,378	94,583			
9	,372	3,715	98,299			
10	,170	1,701	100,000			

\* Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi.

Pri interpretaciji oziroma določanju trditev, ki se najbolj povezujejo z dobljenimi faktorji, si pomagamo z matriko faktorskih uteži, ki predstavljajo korelacijske koeficiente med faktorjem in spremenljivko. Večja kot je faktorska utež (po absolutni vrednosti), večji je vpliv indikatorja na komponento.

Vse faktorske uteži so visoke (višje nad 0,4) in pozitivne. Faktorske uteži segajo od 0,5 do 0,75. Glede na to, da so vse faktorske uteži pozitivne, lahko ugotovimo, da so se anketirani z omenjenimi trditvami prej strinjali kot ne. Dobljeni faktor smo shranili za nadaljnjo statistično analizo. Poimenovali smo ga načrtovanje v podjetju.

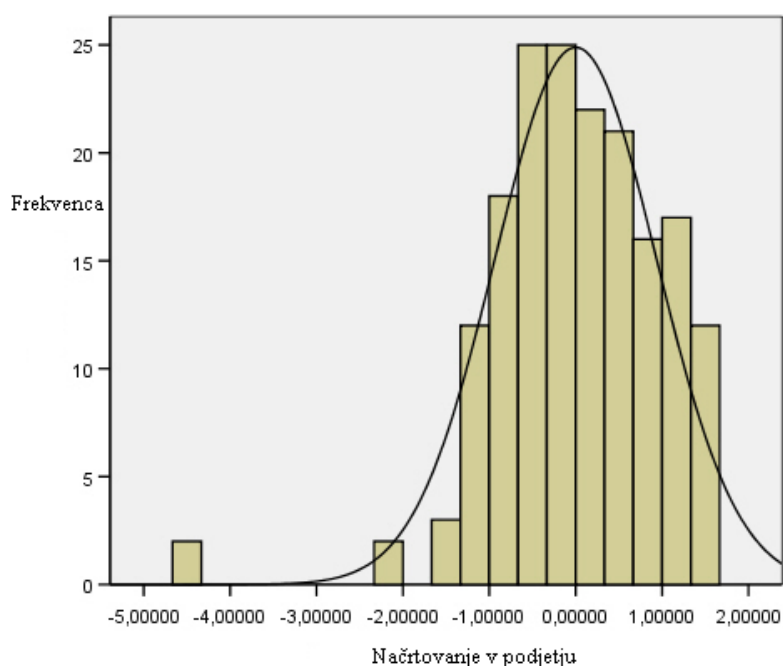
**Tabela 8.20** Ocene faktorskih uteži

<b>Faktorske uteži</b>	Faktor 1
Aktivno sodelujem pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja	,679
Tudi sam pripravljам plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja	,602
Vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast	,578
Osebnostno mnenja, da strateško načrtovanje bistveno pripomore k uspehu podjetja	,717
Pri načrtovanju se zavedam prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje	,748
Poznam priložnosti in nevarnosti za podjetje na posameznih tržiščih	,642
Podjetje ima še neizkoriščene vire in sposobnosti ter bi lahko doseglo še več	,498
Potrebno je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja	,521
Vodilni strmimo k nenehnemu razvoju novih izdelkov in storitev	,604
Pri planiranju upoštevam tudi finančno stanje podjetja	,627

\* Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi.

Kot razvidno iz slike 8.2 največ anketiranih ima vrednosti na faktorju načrtovanje med -2 in 2. Poleg tega obstaja še nekaj anketirancev, ki ima vrednost faktorja načrtovanje v podjetju -4,5.

**Slika 8.2** Histogram za faktor načrtovanje



### 8.2.2 Vodenje in organiziranje

Koncept vodenja se neprestano razvija in prilagaja potrebam vsakega podjetja posebej. Pri vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Ker sta vodenje in organiziranje medsebojno tako povezani funkciji, smo se odločili, da jih pri izvedbi raziskave združimo in obravnavamo kot eno samo celoto. Kljub temu pa smo pri sestavljanju trditev v vprašalniku upoštevali bistvene elemente vsake izmed obeh funkcij managementa posebej. Organiziranje je pomembno zato, ker izhaja iz strategije podjetja in definira kako posamezno nalogo oziroma operacijo v podjetju izvesti, z vodenjem ljudi pa si višji managerji pomagajo kakovostno organizirati delo podrejenih delavcev z namenom doseganja postavljenih ciljev.

V nadaljevanju magistrskega dela smo preučevali pomen vodenja in organiziranja s pomočjo 10 trditev s področja vodenja ter področja organiziranja. Anketiranci so na trditve odgovarjali na podlagi štiri stopenjske lestvice (se ne strinjam, se deloma

strinjam, se strinjam, se popolnoma strinjam). Vprašanja, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik so bila sledeča:

1. Menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov (V11a);
2. Samostojno delegiram in spremljam realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev (V11b);
3. Menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu (V11c);
4. Imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev (V11d);
5. Imam možnost določiti osebni dohodek podrejenim delavcem (V11e);
6. Menim, da je potrebno spremljati klimo v podjetju in izvesti reorganizacijo (interne spremembe) v podjetju v kolikor nismo zadovoljni z rezultati dela in poslovanja (V11f);
7. Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav, so v podjetju hitro uporabljene (V11g);
8. V podjetju vodilni poznamo svoje kupce in njihove potrebe (V11h);
9. Vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje (V11i);
10. Menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja (V11j).

V nadaljevanju tega poglavja so prikazane in opisane opisne statistike indikatorjev vodenja in organiziranja v podjetju, korelacije, lastne vrednosti in delež pojasnjene variance ter ocene faktorskih uteži. Poleg tega smo prikazali tudi histogram faktorja vodenje in organiziranje v podjetju.

Aritmetična sredina znaša od 2,70 do 3,56. V povprečju se anketiranci strinjajo, da za njih navedene trditve o vodenju in organiziranju v podjetju držijo. Najnižje povprečje (2,70) zasledimo pri tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav, so v podjetju hitro uporabljene. Tudi s to trditvijo se anketiranci v povprečju strinjajo. Modus znaša od 3 do 4. Modus znaša 4 v primerih:

- menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov;
- menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu;

- imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev;
- vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje;
- menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja.

Največ anketiranih je odgovorilo, da se s temi trditvami popolnoma strinjajo. V primeru ostalih trditev za vodenje in organiziranje v podjetju modus znaša 3. Največ anketirancev s temi trditvami strinja.

Mediana znaša 4 v primeru:

- menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov;
- menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu;
- imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev;
- vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje;
- menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja.

Polovica anketiranih s temi trditvami popolnoma strinja, polovica se s temi trditvami popolnoma strinja, strinja, deloma strinja in ne strinja. V ostalih primerih znaša mediana 3. Polovica anketiranih pravi, da se s temi trditvami strinja oziroma popolnoma strinja, polovica pa jih pravi, da se s temi trditvami ne strinja, strinja, deloma strinja in strinja. Standardni odklon sega od 0,627 do 0,970. Koefficient asimetrije in sploščenosti ne nakazujejo na porazdelitev navedenih indikatorjev, ki ni podobna normalni porazdelitvi. Vse omenjene indikatorje tako lahko uporabimo v nadaljnji statistični analizi.

**Tabela 8.21** Opisne statistike indikatorjev vodenje in organiziranje v podjetju

	V11a	V11b	V11c	V11d	V11e	V11f	V11g	V11h	V11i	V11j
Veljavne enote	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
Aritmetična sredina	3,46	3,56	2,95	3,56	3,09	2,85	3,27	2,70	3,10	3,42
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
Modus	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4
Standardni odklon	,692	,637	,826	,627	,907	,970	,732	,805	,690	,723
Koeficient asimetrije	-1,106	-1,583	-,487	-1,573	-,625	-,378	-,741	-,104	-,465	-1,403
Standardna napaka za koeficient asimetrije	,184	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188
Koeficient sploščenosti	,756	3,138	-,226	3,291	-,584	-,869	,193	-,485	,313	2,375
Standardna napaka za koeficient sploščenosti	,365	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375

V nadaljevanju prikazujemo povezave med pari indikatorjev spremenljivke vodenje in organiziranje v podjetju. Pri tem smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient.

Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti so pozitivni in narekujejo na pozitivno linearno povezanost parov, indikatorjev, spremenljivk vodenja in organiziranja v podjetju. V kolikor anketirani pravijo, da se z eno trditvijo popolnoma strinjajo, menijo tudi, da se z drugo trditvijo ne strinjajo.

Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti so statistično značilni s stopnjo značilnosti nižjo od 1% (izjema je le povezava med strinjanjem s trditvijo, da se vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje ter strinjanjem s trditvijo, da manager samostojno delegira in spremlja realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev ter povezava med strinjanjem s trditvijo, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja ter strinjanjem s trditvijo, da so Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav v podjetju hitro uporabljene). V tem primeru je povezava statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5%.

Najvišja povezava se je izkazala med strinjanjem s trditvijo, da anketiranci imajo možnost določitve osebnega dohodka podrejenim delavcem in trditvijo, da anketiranci imajo možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev. V tem primeru Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,767. Višji managerji, ki lahko samostojno določajo osebni dohodek podrejenim delavcem imajo možnost tudi odločiti o zaposlovanju in odpuščanju teh podrejenih delavcev.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje vodenje in organiziranje izračunali Cronbach alfa koeficient, s katerim smo izmerili zanesljivost merskega instrumenta. Vrednost koeficienta znaša 0,838 in nakazuje na visoko zanesljivost merskega instrumenta.

Tabela 8.22 Korelacije

		Korelacija									
V		V11a	V11b	V11c	V11d	V11e	V11f	V11g	V11h	V11i	V11j
a	Pearsonova korelacija	1	,254(**)	,575(**)	,269(**)	,206(**)	,486(**)	,237(**)	,235(**)	,465(**)	,371(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
b	Pearsonova korelacija	,254(**)	1	,398(**)	,314(**)	,209(**)	,235(**)	,258(**)	,403(**)	,180(*)	,215(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
c	Pearsonova korelacija	,575(**)	,398(**)	1	,337(**)	,309(**)	,520(**)	,348(**)	,337(**)	,472(**)	,438(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
d	Pearsonova korelacija	,269(**)	,314(**)	,337(**)	1	,767(**)	,384(**)	,361(**)	,364(**)	,404(**)	,338(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
e	Pearsonova korelacija	,206(**)	,209(**)	,309(**)	,767(**)	1	,330(**)	,337(**)	,248(**)	,409(**)	,281(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
f	Pearsonova korelacija	,486(**)	,235(**)	,520(**)	,384(**)	,330(**)	1	,270(**)	,273(**)	,340(**)	,320(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
g	Pearsonova korelacija	,237(**)	,258(**)	,348(**)	,361(**)	,337(**)	,270(**)	1	,424(**)	,393(**)	,192(*)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
h	Pearsonova korelacija	,235(**)	,403(**)	,337(**)	,364(**)	,248(**)	,273(**)	,424(**)	1	,442(**)	,340(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
i	Pearsonova korelacija	,465(**)	,180(*)	,472(**)	,404(**)	,409(**)	,340(**)	,393(**)	,442(**)	1	,487(**)
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
j	Pearsonova korelacija	,371(**)	,215(**)	,438(**)	,338(**)	,281(**)	,320(**)	,192(*)	,340(**)	,487(**)	1
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-dvostranska).

\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-dvostranska).

V faktorsko analizo smo vključili 10 indikatorjev s katerimi smo merili pomen elementov vodenja in organiziranja v podjetju. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Faktorska analiza je pokazala, da obstajajo tri faktorji, ki imajo lastne vrednosti višje od 1. Prvi faktor ima lastno vrednost 4,192, drugi faktor ima lastno vrednost 1,204, tretji faktor pa 1,007. S prvim faktorjem pojasnujemo 37,56%, s prvima dvema 46,65 %, s tretjim faktorjem pa 53,26% skupne variance. Zaradi velikega razpona med lastnima vrednostnima med prvimi tremi faktorji, relativno visokim deležem pojasnjene variance z enim faktorjem ter na osnovi visokih faktorskih uteži na prvem faktorju smo se odločili, da bomo uporabili samo en faktor. V tem primeru pojasnimo 35,68% skupne variance.

**Tabela 8.23** Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Delež pojasnjene variance po ekstrakciji		
	Skupaj	%	Kumulativa %	Skupaj	%	Kumulativa %
1	4,192	41,923	41,923	3,569	35,688	35,688
2	1,204	12,039	53,962			
3	1,007	10,066	64,028			
4	,850	8,502	72,531			
5	,750	7,504	80,035			
6	,552	5,525	85,560			
7	,496	4,962	90,521			
8	,387	3,871	94,392			
9	,350	3,500	97,893			
10	,211	2,107	100,000			

\* Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi.

Vse faktorske uteži so visoke (višje nad 10,41) in pozitivne. Faktorske uteži segajo od 0,448 do 0,709. Glede na to, da so vse faktorske uteži pozitivne, lahko ugotovimo, da so se anketirani z omenjenimi trditvami prej strinjali kot ne. Dobljeni faktor smo shranili za nadaljnjo statistično analizo. Poimenovali smo ga vodenje in organiziranje v podjetju.



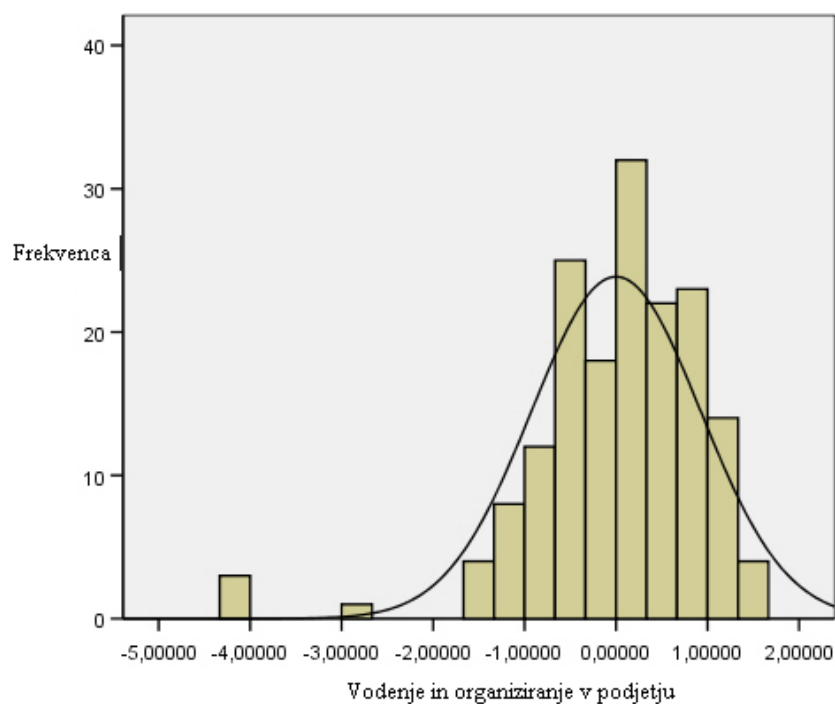
Tabela 8.24 Faktorske uteži

Faktorske uteži	Faktor 1
Menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov	,588
Samostojno delegiram in spremljam realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev	,448
Menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu	,709
Imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev	,665
Imam možnost določitve osebnega dohodka podrejenim delavcem	,588
Menim, da je potrebno spremljati klimo v podjetju in izvesti reorganizacijo (interne spremembe) v podjetju v kolikor nismo zadovoljni z rezultati dela in poslovanja	,597
Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav, so v podjetju hitro uporabljene	,521
V podjetju vodilni poznamo svoje kupce in njihove potrebe	,561
Vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje	,687
Menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja	,563

\* Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi.

Kot razvidno iz slike 8.3 največ anketiranih ima vrednosti na faktorju vodenje in organiziranje med -2 in 2. Poleg tega obstaja še nekaj anketirancev, ki ima vrednost faktorja načrtovanje v podjetju -4.

Slika 8.3 Histogram za faktor vodenje in organiziranje



### 8.2.3 Nadzorovanje in poročanje

V bistvu sta vloga nadzora in poročanja med seboj zelo prepleteni funkciji, ki dajeta končni skupni rezultat. Lahko rečemo, da se vse tri funkcije managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje) pokažejo ravno pri nadzorovanju oziroma poročanju. Vloga managementa podjetja je, da vse tri funkcije uspešno izvede, če želi pridobiti prave informacije oziroma poročila s strani nižjega managerjev oziroma s strani zaposlenih, katerim so bile dodeljene določene naloge.

Nadzorovanje in poročanje v podjetjih smo pri anketirancih preučevali s pomočjo 7 trditvev, ki smo jih osnovali na osnovi že narejenih podobnih raziskav, nekaj vprašanj pa smo oblikovali posebej za to raziskavo. Anketiranci so na trditve odgovarjali na podlagi štiri stopenjske lestvice (ne drži, deloma drži, drži, popolnoma drži). Vprašanja, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik so bila sledeča:

1. O svojem delu vedno poročam lastniku oziroma direktorju podjetja (V12a);
2. Menim, da nadzor in poročanje bistveno pripomoreta k izboljšanju rezultatov podjetja (V12a);
3. Spremljam razvoj obstoječih in novih izdelkov v podjetju, četudi vseh tehničnih detajlov ne poznam (V12a);
4. Spremljam prihodke iz prodaje in poznam katera so naša največja tržišča oziroma največji kupci
5. Vodilni nenehno spremljamo korake konkurence (V12a);
6. Imam vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha) (V12a);
7. Menim, da sem seznanjen z vsemi informacijami, ki so potrebne za sprejemanje odločitev(V12a).

Aritmetična sredina znaša od 3,04 do 3,51. V povprečju anketiranci menijo, da za njih navedene trditve o nadzorovanju in poročanju v podjetju držijo. Najnižje povprečje (3,04) zasledimo pri trditvi vodilni nenehno spremljamo korake konkurence. Tudi s to trditvijo se anketiranci v povprečju strinjajo. Modus znaša od 3 do 4. Modus znaša 4 v primerih:

- spremljam prihodke iz prodaje in poznam katera so naša največja tržišča oziroma največji kupci;
- imam vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha).

Največ anketiranih je odgovorilo, da zanje te trditve popolnoma držijo. V primeru ostalih trditve za nadzorovanje in poročanje v podjetju modus znaša 3. Največ anketirancev meni, da zanje te trditve držijo.

Mediana znaša 4 v primeru:

- spremljam prihodke iz prodaje in poznam katera so naša največja tržišča oziroma največji kupci;
- imam vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha).

Polovica anketiranih meni, da zanje te trditve popolnoma držijo, polovica pa jih je mnenja, da zanje te trditve popolnoma držijo, držijo, deloma držijo in ne držijo. V ostalih primerih znaša mediana 3. Polovica anketiranih meni, da zanje te trditve držijo oziroma popolnoma držijo, polovica pa jih meni, da zanje te trditve ne držijo, deloma držijo, držijo. Standardni odklon sega od 0,723 do 0,795. Koeficient asimetrije in sploščenosti ne nakazujejo na porazdelitev navedenih indikatorjev, ki ni podobna normalni porazdelitvi. Vse omenjene indikatorje tako lahko uporabimo v nadaljnji statistični analizi.

**Tabela 8.25** Opisne statistike indikatorjev nadzorovanje in poročanje v podjetju

		V12a	V12b	V12c	V12d	V12e	V12f	V12g
N	Veljavne enote	164	164	164	164	164	164	164
Aritmetična sredina		3,21	3,15	3,23	3,47	3,04	3,51	3,26
Mediana		3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
Modus		3	3	3	4	3	4	3
Standardni odklon		,795	,756	,746	,730	,790	,787	,723
Koeficient asimetrije		-,761	-,692	-,752	-1,378	-,443	-1,701	-,825
Standardna napaka za koeficient asimetrije		,190	,190	,190	,190	,190	,190	,190
Koeficient sploščenosti		,042	,319	,324	1,658	-,341	2,440	,696
Standardna napaka za koeficient sploščenosti		,377	,377	,377	,377	,377	,377	,377

V nadaljevanju prikazujemo povezave med pari indikatorjev spremenljivke nadzorovanje in poročanje v podjetju. Pri tem smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient.

Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti so pozitivni in narekujejo na pozitivno linearno povezanost parov, indikatorjev, spremenljivk vodenja in organiziranja v podjetju. V kolikor anketirani pravijo, da ena trditev popolnoma drži, menijo tudi, da se druga trditvijo ne drži.

Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti so statistično značilni s stopnjo značilnosti nižjo od 1% (izjema je le povezava med strinjanjem s trditvijo, da manager ima vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha) ter strinjanjem s trditvijo, da manager spremlja razvoj obstoječih in novih izdelkov v podjetju, četudi vseh tehničnih detajlov ne pozna). V tem primeru je povezava statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5%.

Najvišja povezava se je izkazala med strinjanjem s trditvijo, da anketiranci menijo, da so seznanjeni z vsemi informacijami, ki so potrebne za sprejemanje odločitev in trditvijo, da anketiranci imajo možnost do vpogleda v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha). V tem primeru Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,590. Višji managerji, ki menijo, da so seznanjeni z vsemi informacijami, ki so potrebne za sprejemanje odločitev imajo tudi možnost vpogleda v računovodske izkaze poslovanja.

Tabela 8.26 Korelacije

		Korelacije						
		V12a	V12b	V12c	V12d	V12e	V12f	V12g
V12a	Pearsonova korelacija	1	,519(**)	,221(**)	,307(**)	,203(**)	,204(**)	,217(**)
	N	164	164	164	164	164	164	164
V12b	Pearsonova korelacija	,519(**)	1	,276(**)	,270(**)	,227(**)	,323(**)	,287(**)
	N	164	164	164	164	164	164	164
V12c	Pearsonova korelacija	,221(**)	,276(**)	1	,458(**)	,298(**)	,191(*)	,279(**)
	N	164	164	164	164	164	164	164
V12d	Pearsonova korelacija	,307(**)	,270(**)	,458(**)	1	,406(**)	,588(**)	,480(**)
	N	164	164	164	164	164	164	164
V12e	Pearsonova korelacija	,203(**)	,227(**)	,298(**)	,406(**)	1	,365(**)	,424(**)
	N	164	164	164	164	164	164	164
V12f	Pearsonova korelacija	,204(**)	,323(**)	,191(*)	,588(**)	,365(**)	1	,590(**)
	N	164	164	164	164	164	164	164
V12g	Pearsonova korelacija	,217(**)	,287(**)	,279(**)	,480(**)	,424(**)	,590(**)	1
	N	164	164	164	164	164	164	164

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-dvostranska).

\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-dvostranska).

V faktorško analizo smo vključili 7 indikatorjev s katerimi smo merili pomen elementov nadzorovanja in poročanja. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Faktorška analiza je pokazala, da obstajata dva faktorja, ki imata lastne vrednosti višje od 1. Prvi faktor ima lastno vrednost 3,08, drugi pa 1,13. S prvim faktorjem pojasnujemo 36,56%, s prvima dvema pa 45,78%. Zaradi velikega razpona med lastnima vrednostnima med prvima dvema faktorjema, relativno visokim deležem pojasnjene variance z enim faktorjem ter na osnovi visokih faktorških uteži na prvem faktorju smo se odločili, da bomo uporabili samo en faktor. V tem primeru pojasnimo 35,38% skupne variance.

**Tabela 8.27** Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Delež pojasnjene variance po ekstrakciji		
	Skupaj	%	Kumulativa %	Skupaj	%	Kumulativa %
1	3,077	43,952	43,952	2,477	35,382	35,382
2	1,127	16,105	60,057			
3	,856	12,222	72,279			
4	,668	9,548	81,827			
5	,532	7,595	89,421			
6	,453	6,466	95,887			
7	,288	4,113	100,000			

\* Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi.

Kot razvidno iz tabele 8.28 so vse faktorske uteži visoke (višje nad 10,41) in pozitivne. Faktorske uteži segajo od 0,434 do 0,756. Glede na to, da so vse faktorske uteži pozitivne, lahko ugotovimo, da so se anketirani z omenjenimi trditvami prej strinjali kot ne. Dobljeni faktor smo shranili za nadaljnjo statistično analizo. Poimenovali smo ga nadzorovanje in poročanje v podjetju.

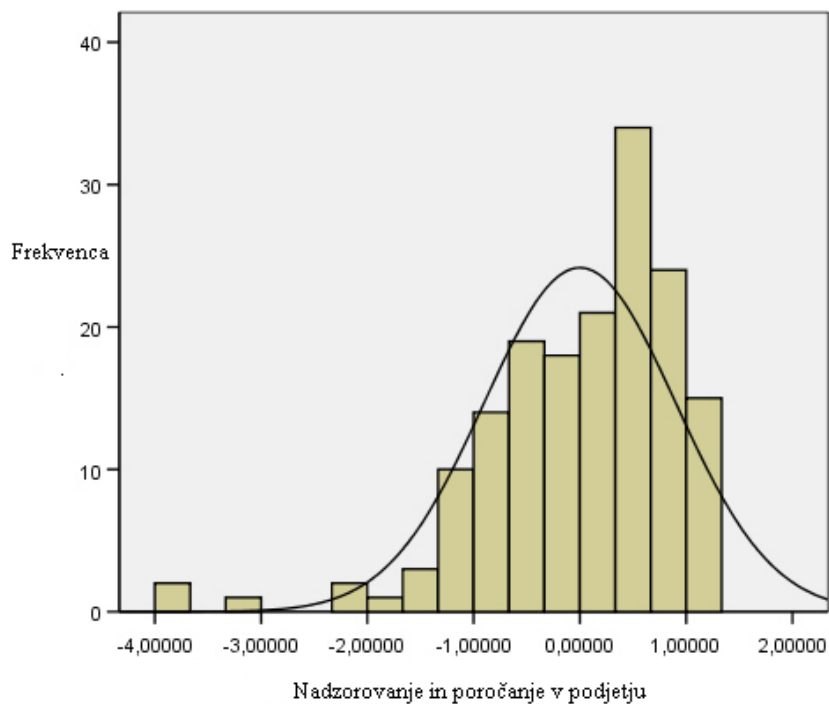
**Tabela 8.28** Faktorske uteži

Faktorske uteži	Faktor 1
Menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov	,434
Samostojno delegiram in spremljam realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev	,495
Menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu	,473
Imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev	,756
Imam možnost določitve osebnega dohodka podrejenim delavcem	,547
Vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje	,695
Menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja	,683

\* Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi.

Kot razvidno iz slike 8.4 največ anketiranih ima vrednosti na faktorju nadzorovanje in poročanje med -2 in 1,5. Poleg tega obstaja še nekaj anketirancev, ki ima vrednost faktorja nadzorovanje in poročanje v podjetju -2,5.

**Slika 8.4** Histogram za faktor nadzorovanje in poročanje



### 8.3 Rezultati regresijske analize

V tem podpoglavju želimo testirati raziskovalni hipotezi, ki smo si jo zastavili na osnovi pregleda obstoječe literature, navedene v teoretičnem delu magistrske naloge. Hipotezi, ki ju preverjamo v tej magistrski nalogi sta:

1. Elementi managementa vplivajo na rast prihodkov,
2. Elementi managementa vplivajo na rast dobička.

Ker smo zaznali, da so elementi managementa sestavljeni iz več dimenzij managementa (načrtovanje, vodenje, organiziranje, nadziranje) smo v predhodnih poglavjih pripravili in prikazali tvorjenje teh dimenzij.

Za testiranje teh dveh raziskovalnih hipotez bomo v tem poglavju uporabili linearno regresijsko analizo s katero ugotavljamo medsebojno odvisnost med dvema ali več skupinami spremenljivk. Pri tem bomo uporabili enter metodo. V našem regresijskem modelu kot odvisni spremenljivki nastopata faktor rasti prihodkov in faktor rasti dobička, kot neodvisne spremenljivke imamo v regresijskem modelu vključene tri faktorje, in sicer:

- načrtovanje,
- vodenje in organiziranje,
- nadzorovanje in poročanje.

Pred izvajanjem regresijske analize smo tudi preverili, če zbrani podatki ustrezajo vsem predpostavkam za izračun kvalitetne in stabilne regresijske enačbe.

#### 8.3.1 *Elementi managementa in rast prihodkov*

Pri preverjanju Hipoteze 1 smo z multiplo regresijsko analizo, katere rezultati so navedeni v prilogi 9, ugotovili povezanost med posameznimi dimenzijami elementov managementa in rastjo prihodkov. Odvisna spremenljivka je povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih treh letih, neodvisne pa načrtovanje, vodenje in organiziranje ter nadzorovanje in poročanje. S takim regresijskim modelom pojasnimo 3,9 % skupne variance modela. 96,1 % variance modela se nahaja v drugih dejavnikih, ki jih v naš model nismo zajeli. Regresijski model je statistično značilen s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %.

Regresijski model se je pokazal kot značilen ( $F=2,105$ ;  $\alpha=0,102$ ). Popravljeni determinacijski koeficient znaša 0,020, kar pomeni, da je 2 % variance v odvisni spremenljivki možno pojasniti z neodvisnimi spremenljivkami.

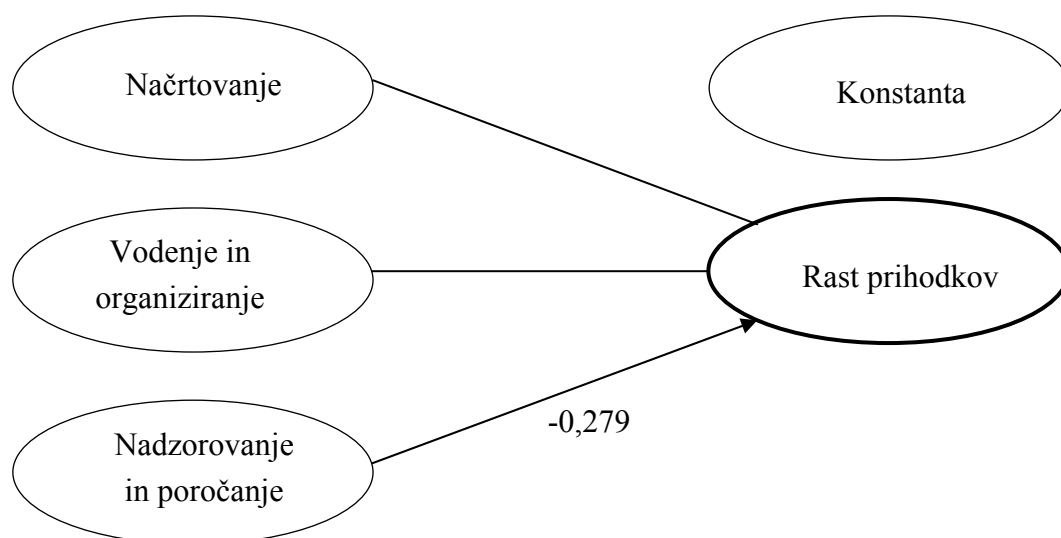
Standardizirani regresijski koeficient za načrtovanje v podjetju znaša 0,227 in ni statistično značilen (sig. 0,089). Standardizirani regresijski koeficient za vodenje in



organiziranje v podjetju znaša 0,080 in je statistično neznačilen (sig. 0,529). Standardizirani regresijski koeficient za nadzorovanje in poročanje v podjetju znaša -0,279 in je statistično značilen (sig. 0,024).

V nadaljevanju prikazujemo regresijski model. Pri tem podajamo le standardizirane (beta) regresijske koeficiente, ki so statistično značilni s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %.

**Slika 8.5** Regresijski model vplivov elementov managementa na rast prihodkov



Izkazalo se je, da konstanta vpliva statistično značilno s stopnjo značilnosti nižjo od 5 % na rast prihodkov podjetja ( $t=32,5$ ;  $\alpha=0,000$ ).

Pri pregledu vplivov elementov managementa na rast prihodkov podjetja smo ugotovili, da ima nadzorovanje in poročanje statistično značilen vpliv s stopnjo značilnosti nižjo od 5 % ( $t=-2,3$ ;  $\alpha=0,024$ ), medtem ko ostala dva faktorja (načrtovanje:  $t=1,709$ ,  $\alpha=0,089$ ; vodenje in organiziranje:  $t=0,631$ ,  $\alpha=0,529$ ) takega vpliva nimata. Za večjo rast podjetja je po mnenju anketiranih potrebna nižja stopnja nadzorovanja in poročanja.

V nadaljevanju smo na isti način izvedli regresijsko analizo še posebej za majhna in posebej za srednje velika podjetja. Izkazalo se je, da za majhna podjetja veljajo isti rezultati (na višjo povprečno rast prihodkov v zadnjih treh letih vpliva le nižja stopnja nadzorovanja in poročanja). V srednje velikih podjetjih nismo zaznali nobenega statistično značilnega vpliva elementov managementa na povprečno rast prihodkov v zadnjih treh letih. Rezultati se nahajajo v prilogi 11.

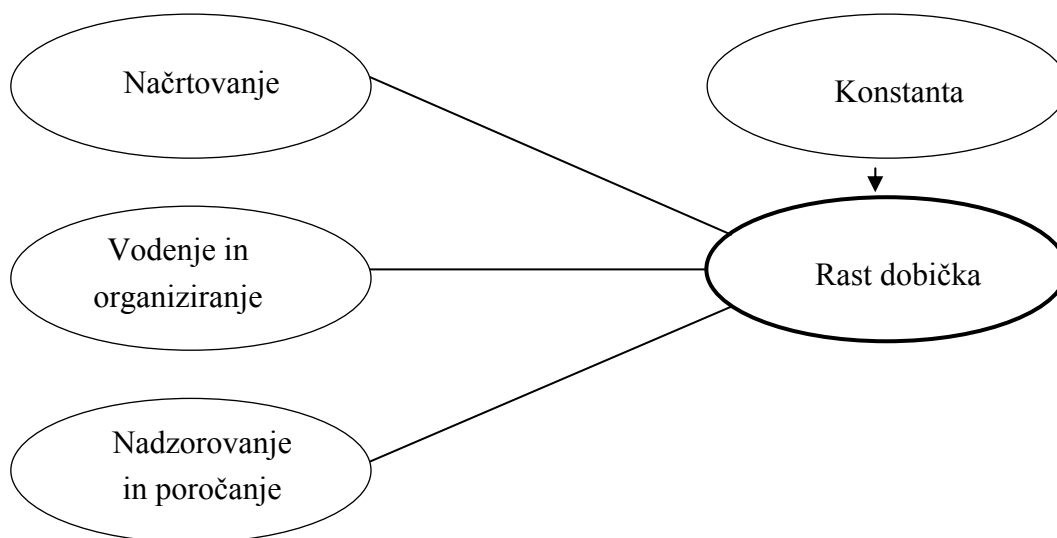
### 8.3.2 Elementi managementa in rast dobička

Pri preverjanju Hipoteze 2 smo z multiplo regresijsko analizo, katere rezultati so navedeni v prilogi 10, ugotovili povezanost med posameznimi dimenzijami elementov managementa in rastjo dobička. Odvisna spremenljivka je povprečna rast dobička v zadnjih treh letih, neodvisne pa načrtovanje, vodenje in organiziranje ter nadzorovanje in poročanje. S takim regresijskim modelom pojasnimo 4, % skupne variance modela. 95, % variance modela se nahaja v zunanjih dejavnikih, ki jih v našo model nismo zajeli. Regresijski model je statistično značilen s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %.

Regresijski model se je pokazal kot značilen ( $F=2,406$ ; sig. 0,069). Popravljeni determinacijski koeficient znaša 0,026, kar pomeni, da je 2,6 % variance v odvisni spremenljivki možno pojasniti z neodvisnimi spremenljivkami.

Standardizirani regresijski koeficient za načrtovanje v podjetju znaša 0,108 in ni statistično značilen (sig. 0,417). Standardizirani regresijski koeficient za vodenje in organiziranje v podjetju znaša 0,202 in ni statistično značilen (sig. 0,113). Standardizirani regresijski koeficient za nadzorovanje in poročanje v podjetju znaša 0,134 in ni statistično značilen (sig. 0,275). Noben od faktorjev elementov managementa ne vpliva statistično značilno na povprečno rast dobička v zadnjih treh letih. V nadaljevanju prikazujemo regresijski model. Pri tem podajamo le standardizirane (beta) regresijske koeficiente, ki so statistično značilni s stopnjo značilnosti nižjo od 5%.

**Slika 8.6** Regresijski model vplivov elementov managementa na rast dobička



Izkazalo se je, da konstanta vpliva statistično značilno s stopnjo značilnosti nižjo od 5 % na rast dobička podjetja. Pri pregledu vplivov elementov managementa na rast dobička podjetja smo ugotovili, da nimajo statistično značilnega vpliva s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %.

Tabela 8.29 prikazuje, da niso vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti pozitivni in ne narekujejo na pozitivno linearno povezanost parov, indikatorjev ter spremenljivk elementov managementa. Nizka in pozitivna povezanost se kaže med sledečima povezavama:

- načrtovanjem in povprečno rastjo prihodkov in prodaje (0,083);
- vodenjem in organiziranjem ter povprečno rastjo prihodkov in prodaje (0,056).

Nizka in negativna povezanost pa se kaže med povezavama nadzorovanje in poročanje ter povprečno rastjo prihodkov in prodaje (-0,055). Najvišja (srednje močna) povezava se je izkazala med elementoma načrtovanje ter nadzorovanje in poročanje (0,734) ter med elementi vodenje in organiziranje ter nadzorovanje in poročanje (0,700) in načrtovanjem ter vodenjem in organiziranjem (0,660).

**Tabela 8.29** Korelacije

		<b>Korelacije</b>			
		povprečna rast prihodkov iz prodaje		vodenje in organiziranje	nadzorovanje in poročanje
		načrtovanje	načrtovanje	načrtovanje	načrtovanje
povprečna rast prihodkov iz prodaje	Pearsonova korelacija	1	,083	,056	-,055
	N	161	161	161	161
načrtovanje	Pearsonova korelacija	,083	1	,660**	,734**
	N	161	175	166	164
vodenje in organiziranje	Pearsonova korelacija	,056	,660**	1	,700**
	N	161	166	166	164
nadzorovanje in poročanje	Pearsonova korelacija	-,055	,734**	,700**	1
	N	161	164	164	164

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-dvostranska).

\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-dvostranska).

Tabela 8.30 prikazuje, da so vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti pozitivni in narekujejo na pozitivno linearno povezanost parov, indikatorjev ter spremenljivk elementov managementa. Nizka in pozitivna povezanost se kaže med sledečima povezavama:

- načrtovanjem in povprečno rastjo dobička v preteklih 3 letih (0,162),
- vodenjem in organiziranjem ter povprečno rastjo dobička v preteklih 3 letih (0,189).

Najvišja (močna) povezava se je izkazala med elementoma nadzorovanje in poročanje ter načrtovanjem (0,734) ter med elementi nadzorovanje in poročanje ter vodenje in organiziranje (0,700) in načrtovanjem ter vodenjem in organiziranjem (0,660).

**Tabela 8.30** Korelacije

		<b>Korelacije</b>			
		načrtovanje	vodenje in organiziranje	nadzorovanje in poročanje	povprečna rast čistega dobička
načrtovanje	Pearsonova korelacija	1	,660**	,734**	,162*
	N	175	166	164	161
vodenje in organiziranje	Pearsonova korelacija	,660**	1	,700**	,189*
	N	166	166	164	161
nadzorovanje in poročanje	Pearsonova korelacija	,734**	,700**	1	,088
	N	164	164	164	161
povprečna rast čistega dobička	Pearsonova korelacija	,162*	,189*	,088	1
	N	161	161	161	161

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-dvostranska).

\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-dvostranska).

#### 8.4 Povzetek analize in priporočila za podjetja

Cilj raziskave magistrskega dela je bila predstavitev vloge višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih in ugotoviti kako elementi managementa vplivajo na rast prihodkov in rast dobička. Testirali smo dve hipotezi in prišli do ugotovitev, da nobeden izmed preučevanih faktorjev oziroma elementov managementa ne vpliva na rast prihodkov in rast dobička. Pri Hipotezi 1 (elementi managementa vplivajo na rast prihodkov) smo ugotovili, da elementa managementa načrtovanje ter vodenje in organiziranje nimata statistično značilnega vpliva na rast prihodkov podjetja, medtem ko se je spremenljivka nadzorovanje in poročanje pokazala za značilno negativno povezano z rastjo prihodkov (standardizirani regresijski koeficient znaša  $-0,279$  in je statistično značilen sig.  $0,024$ ). Pri hipotezi 2 (elementi managementa vplivajo na rast dobička) smo ugotovili, da elementa načrtovanje ter vodenje in organiziranje vplivata na rast dobička v podjetju. Poleg tega so ugotovitve raziskave pokazale, da obstaja najvišja povezava med elementi načrtovanja in elementi nadzorovanje in poročanje ( $0,734$ ) ter elementi vodenja in organiziranja ( $0,660$ ). Visoka povezava obstaja tudi med elementoma vodenje in organiziranje ter nadzorovanje in poročanje ( $0,700$ ). Ugotovitve za Hipotezo 1 so torej pokazale, da Hipoteza 1 delno drži, saj je ena od treh preučevanih dimenzij negativno povezana z rastjo prihodkov. Tudi Hipotezo 2 smo uspeli delno potrditi, kar pomeni, da nekateri proučevani elementi managementa (načrtovanje, organiziranje in vodenje) vplivajo na rast dobička. Naredili smo tudi regresijsko analizo za mala in srednje velika podjetja posebej, ki nam je dala enake rezultate raziskave in identične ugotovitve za obe hipotezi. Na podlagi pridobljenih statističnih rezultatov lahko trdimo, da elementi managementa sicer v majhni meri vplivajo na rast prihodkov in rast dobička posameznega podjetja, ampak na rast vplivajo predvsem drugi dejavniki, ki jih nismo obravnavali v tej magistrski nalogi. Zanimljiv podatek raziskave je tudi, da pretirano nadzorovanje in poročanje v organizacijah celo negativno vpliva na rast prihodkov, medtem ko negativnega vpliva na rast dobička nismo zaznali.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko oblikujemo tudi priporočila podjetjem. Raziskava je pokazala, da ima pretirano nadzorovanje delavcev negativen vpliv na rast prihodkov podjetja, zato naj višji managerji več časa posvetijo drugim nalogam oziroma funkcijam managementa, kot so načrtovanje dela, predvsem pa naj svoj delovni čas posvetijo vodenju in organiziranju. Anketa je pokazala, da že danes lastniki, direktorji, člani in predsedniki uprav večino svojega časa namenijo prav funkciji vodenja in organiziranja, najmanj časa pa nadzorovanju in poročanju. Čeprav raziskava ni potrdila vseh trditev anketirancev glede vpliva posameznih elementov managementa na rast prihodkov in rast dobička, verjamem, da ima v današnjih kriznih časih največji vpliv na rast prihodkov in rast dobička prav vodenje in organiziranje dela. Kljub skrbnemu in

dobro premišljenemu načrtovanju, ki ga spremlja vodenje in organiziranje dela višjega managerja je težko predvideti ali bo podjetje uspešno, saj je še toliko drugih, zunanjih in notranjih dejavnikov na katere lastniki oziroma vodstvo družbe ne more vplivati. Gospodarska recesija je prizadela skorajda vsako podjetje, ne glede skrbno pripravljenim strateškim planom. Kadar je vpliv ostalih dejavnikov velik in so podjetja odvisna od dogajanja na svetovnih trgih, višji managerji s svojo funkcijo in nalogami ne morejo zagotavljati stabilnosti in uspešnosti podjetja, lahko pa poskrbijo, da se ustrezno pripravijo na takšne situacije in optimizirajo poslovanje družbe. Prav v takih trenutkih se najbolj izkažejo njihove kvalitete in kompetence.

## 9 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti, ali obstajajo povezave med glavnimi elementi managementa in uspešnostjo podjetja, ki smo jo merili z rastjo prihodkov ter rastjo dobička. Elemente managementa sestavljajo funkcije načrtovanja, vodenja, organiziranja ter nadzorovanja. Vseh funkcij se pri svojem vsakdanjem delu poslužujejo višji managerji v malih in srednje velikih podjetjih, zato nas je zanimalo ali dejansko njihovo delo in predvsem odločitve vplivajo na uspešnost oziroma rast podjetja. Teoretična izhodišča in obravnavno temeljnih elementov managementa smo nadgradili z empirično raziskavo, ki smo jo izvedli pri lastnikih, direktorjih, predsednikih in članih uprav oziroma višjih managerjih malih in srednje velikih podjetij. Za potrebe raziskave smo uporabili sekundarne in primarne podatke. Sekundarne smo izbrskali iz že narejenih podobnih raziskav, iz raznih domačih in tujih strokovnih revij in ostale literature, primarne podatke pa smo pridobili iz anketnega vprašalnika, ki smo ga delno razvili posebej za to raziskavo. Anketni vprašalnik je bil sestavljen in razdeljen na več sklopov, tako da smo lahko takoj pridobili informacije o karakternih značilnostih višjih managerjev, njihovih delovnih izkušnjah na vodstvenih delovnih mestih, njihovih mnenjih in ocenah na teze posameznih elementov managementa, rasti prihodkov in rasti dobička ter ostalih značilnosti posameznega podjetja.

Zbrane podatke o temeljnih elementih managementa smo najprej statistično obdelali s pomočjo factorske, nato pa smo izvedli še regresijsko analizo, s katero smo preverili hipotezi, ki se nanašajo na povezave med posameznimi elementi managementa in rastjo prihodkov (H1) ter elementi managementa in rastjo dobička (H2). Naknadno smo regresijsko analizo izvedli tudi posebej za majhna in srednje velika podjetja, da bi preverili vpliv, povezanost in razlike med elementi managementa in rastjo prihodkov ter rastjo dobička. Dobljeni statistični rezultati so pokazali, da Hipoteza 1 in Hipoteza 2 deloma držita. Pri Hipotezi 1 smo ugotovili, da elementa managementa načrtovanje ter vodenje in organiziranje nimata statistično značilnega vpliva na rast prihodkov podjetja, medtem ko se je spremenljivka nadzorovanje in poročanje pokazala za značilno negativno povezano z rastjo prihodkov. Ugotovitve Hipoteze 2 pa nam kažejo, da nobeden izmed faktorjev oziroma elementov managementa nima velikega vpliva na rast dobička v posameznem podjetju, temveč vplivajo tako na rast prihodkov, kot na rast dobička drugi dejavniki, na katere ne moremo vplivati. Zanimljivo je, da je raziskava pokazala, da nadzorovanje in poročanje negativno vplivata na rast prihodkov, kar pomeni, da mora vodstvo več časa posvetiti drugim elementom managementa, saj pretirano nadzorovanje ljudi ne zagotavlja rezultatov, temveč celo negativno vpliva na delovni proces in tudi delo zaposlenih v podjetju. Z raziskavo smo dokazali, da je vloga višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih sicer pomembna, vendar proučevani elementi managementa, ki so odražajo v načrtovanju, vodenju, organiziranju

in nadziranju, ne vplivajo v veliki meri na poslovanje podjetja in ne zagotavljajo uspešnosti podjetjem. Na rast podjetij namreč v največji meri vplivajo drugi dejavniki, ki na katere višji managerji s svojimi odločitvami ne morejo vplivati. Kljub temu, da ima podjetje najboljše managerje, najboljšo organizacijsko strukturo in najboljši produkt le to še ni zagotovilo, da bo bilo uspešno. Politična in pravna zakonodaja na domačem in tujih trgih, geografske in kulturne značilnosti, finančne možnosti in tveganja, konkurenca ter podobni dejavniki vplivajo na razvoj in rast podjetja. Manjša podjetja se zaradi svoje majhnosti in fleksibilnosti v praksi veliko lažje prilagodijo raznovrstnim notranjim in zunanjim spremembam, medtem ko srednje velika podjetja zahtevajo veliko več managerskega znanja, da dosežejo zdravo in uspešno poslovanje. Danes namreč živimo v času globalne gospodarske recesije, kjer pridobljeno znanje, delovne izkušnje in sposobnosti višjih managerjev dobijo pravo vrednost in se bistvene sestavine elementov managementa izkažejo kot nepogrešljive. Vsakršne poslovne odločitve, tako pozitivne, kot negativne imajo določene in lahko zelo velike posledice na zaposlene v organizaciji, na poslovanje oziroma stabilnost podjetja. Zaradi navedenega dejstva je ključnega pomena imeti na takšnih položajih ljudi, ki se zavedajo svoje vloge in vpliva svojih odločitev, ljudi katerim zaupamo, managerje kateri verjamejo in zaupajo v odločitve in v podjetje. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je v takšnih kriznih situacijah potrebno pretehtati in optimizirati celotno poslovanje družbe ter se pripraviti na morebitne spremembe, ki bi lahko drastično vplivale na nadaljnji razvoj podjetja. Reorganizacija delovnega procesa vsekakor pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja, saj si lahko vodstveni kader vzame nekaj več časa za razmislek ter na novo postavi učinkovitejši in produktivnejši sistem delovanja. Funkciji organiziranja in vodenja, sta po mnenju anketirancev najpomembnejši funkciji managementa, zato jima je potrebno nameniti največ delovnega časa in predvsem razmisleka, saj se odločitve odražajo na nadaljnjih korakih poslovanja. Načrtovanje je sicer pomembna funkcija, s katero se višji managerji naj ne bi preveč obremenjevati, zlasti ko govorimo o dolgoročnem planiranju. Bistven poudarek naj bo na kratkoročnem in predvsem sprotnem planiranju ciljev, saj se stanje na domačih in tujih trgih tako dinamično spreminja, da je potrebno poslovanje podjetja prilagajati že tekom poslovnega leta in dolgoročne plane bazirati predvsem na kar se da realnih podatkih. V zadnjem planem naj vodstvu ostaneta funkciji nadziranja in poročanja, saj so pridobljeni podatki pomembni za nadaljnje poslovne odločitve, vsekakor pa naj le-ti ne bodo izhodišče za postavljanje novih ciljev in strategij družbe, temveč le pomoč pri planiranju bodočega poslovanja. Velikokrat se v praksi zgodi, da se lastniki in ostali vodstveni kader ozirajo na pretekle dogodke in analitične podatke, da bi se izognili morebitnim tveganjem. Vendar si obenem z zmanjšanjem poslovnega rizika zapirajo nove priložnosti, ki bi lahko podjetje povedle v stabilnost, razvoj in rast.



Na temo managementa je bilo v domači tuji strokovni literaturi napisanega že veliko, poleg tega pa so bile izvedene podobne raziskave na različnih področjih managementa, saj gre za zelo širok pojem, ki si ga vsak ekonomist in strokovnjak različno tolmači. Raziskava, ki smo jo izvedeli v tej magistrski nalogi še ni bila izvedena na tako razdelan način pojmovanja elementov managementa, zato menimo, da rezultati raziskave dajejo pomemben prispevek k znanosti. Vloga višjih managerjev v podjetjih je sicer zelo pomembna, vendar samo znanje, izkušnje, kompetence niso zadosten pogoj in zagotovilo za uspešnost malega ali srednje velikega podjetja. Zunanji in drugi notranji dejavniki imajo namreč lahko tako velik vpliv na razvoj družbe, da posamezni elementi managementa enostavno ne morejo konkurirati takšnim gospodarskim, političnim, zakonskim in ostalim spremembam.

*Sklep*

## LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević Z., Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Aaker, David in George S. Day. 1998. *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons.
- Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Gabrijel Devetak, Jože Florjančič, Jože Gričar, Jože Jesenko idr. 1995. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje, od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bernik, Jurij, Jaka Berginc, Niko Mejaš in Vilijem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Biro Praksis. *Kaj so kompetence?* [Http://www.biro-praxis.si/?viewPage=20](http://www.biro-praxis.si/?viewPage=20) (17.08.2009)
- Burns, Paul. 1996. *Small business and entrepreneurship*. London: Macmillan.
- Cvetkovič, Marjan. 2002. *Osnove managementa podjetij*. Novo mesto: Šolski center, Višja strokovna šola.
- Daft, Richard L. 2000. *Management*. Forth Worth: Dryden.
- Daft, Richard L. in Dorothy Marcic. 2001. *Understanding management*. Fort Worth: Harcourt College.
- Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja: marketing, razvoj, inovacije, industrijska lastnina, mednarodno sodelovanje, motiviranje in stimuliranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Škerlavaj Miha. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Žnidaršič Jana. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dolenc, Tina. *Kako učinkovito voditi sestanek*. [Http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=199390](http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=199390) (20. 08. 2009)
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Drury, Colin, S. Braund, P. Osborne in M. Tayles. 1993. *A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies*. London: Chartered Association of Certified Accountants.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organisational Behavior*. Massachusetts: Addison –Wesley.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Merjenje in vpliv znanja podjetnika v majhnih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gruban, Brane. 2007b. *Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence) (20. 08. 2009)
- Hočevnar, Marko. 1998. *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Horvath, Peter: 1994. *Controlling 5. Auflage*. München: Verlag Vahlen.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro–Andy.
- Jaklič, Marko, Stane Možina in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.
- Jazbec, Boža. 2000. *Katalog računovodskih informacij za potrebe vodstva: Gradivo za seminar CISEF*. Ljubljana: CISEF.
- Jenks, James M. in Kelly John M. 1992. *Don't Do. Delegate! The secret power of successful management*. London: Kogan Page.
- Karan, Monika. 2007. *Pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih je ključno vodstvo podjetja*. *Human Resource Management* 5 (17) : 38-43.
- Koletnik, Franc. 1997. *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper : Visoka šola za Management.
- Lawler, Edward E. 1992. *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E. 1994. *Total quality management and employee involvement: Are they compatible?* *San Francisco: Academy of management executive*, 8(1) : 68-76.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.

- Mlakar, Peter. 2007. *Odličnost vodenja organizacij v različnih razvojnih obdobjih*. Human Resource Management 5 (15) : 62-69.
- Moorhead, Gregory in Ricky Griffin W. 2001. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: Houghton Mifflin.
- Možina, Stane: 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik idr. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik idr. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Newton, Anthony Robert in Vijay Govindarajan. 2003. *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Osmanagić Bedenik, Nidžara. 1998. *Revizor: Računovodenje (kontroling)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 9 (65) : 35–48.
- Paul, Robert J., Brian Niehoff P. in William Turnley H. 2000. *Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages*. Journal of Sosio-Economics 29 (5) : 471-485.
- Peterlin, Jožko. 1999. *Finančna tveganja*. Ljubljana: Revizor, revija o reviziji, 10 : 58-79.
- Porter, Lyman W., Stewart Black J. 2000. *Management Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pučko, Danijel. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel in Rozman Rudi. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Purg, Danica. 2007. *Menedžer mora biti oseba s širokim znanjem*. [Http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=180479](http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=180479) (01. 06. 2009).
- Puklavec, Borut. *Direktorski informacijski sistem z uporabo orodij OLAP*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Račnik, Marjan. *Postani (naj)boljši vodja*. [Http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=150&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=150&more=1&c=1&tb=1&pb=1) (17. 08. 2009)
- Rozman, Rudi., Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1998. *Ravnanje projektov*. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## Literatura

- Russel, Craig J. 1990. *Selecting Top Corporate Leaders*. New Jersey: Journal of Management 1 (16) : 16-17.
- Vrčko, Matjaž in Bojan Erjavšek. 1998. *Drugačen način organiziranja podjetij*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Simpson, Daniel G. 1998. *Why most strategic planning is a waste of time and what you can do about it*. Long Range Planning 31 (4) : 623-627.
- Srića, Velimir. 1994. *Inventivni menedžer*. Zagreb: MEP Consult.
- Šinkovec, Janez. 1992. *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Ljubljana: Inštitut za razvoj managementa.
- Thompson, Arthur A. Jr. in Alonzo Strickland J. 1999. *Strategic management: concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, Ivan. 1997. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 1998. *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulirch, Peter in Edgar Fluri. 1984. *Management: eine konzentrierte Einfuehrung*. Stuttgart: Haupt.
- Zupan, Nada. 1998. *Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija 49 : 189-190.
- Wellins, Richard S., William Byham C. in John Wilson. 1991. *Empowered teams: Creating self-directed work groupsthat improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, James D., Janice M. Roehl – Anderson in Steven Bragg M. 1995. *Controllershship: The Work of the Managerial Accountant*. New York: John Wiley&Sons.

## VIRI

- Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev. *Uradni list RS*, št. 64/1997.
- Slovenski računovodski standardi. 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Zakon o dohodnini. *Uradni list RS*, št. 115/2005.

## PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik o vlogi višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih
- Priloga 2 Križne tabele za število zaposlenih v podjetju in velikost podjetja
- Priloga 3 Križne tabele za lastnino podjetja in funkcijo v podjetju
- Priloga 4 Križne tabele za število zaposlenih v podjetju in povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih
- Priloga 5 Križne tabele za povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih in povprečno rast prihodkov iz prodaje v preteklih treh letih
- Priloga 6 Križne tabele za povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih in povprečno rast čistega dobička v preteklih treh letih
- Priloga 7 Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: «Prosim opredelite vašo funkcijo (delovno mesto) v podjetju»:
- Priloga 8 Faktorska analiza pred ekstrakcijo in po rotaciji faktorja načrtovanje
- Priloga 9 Regresijska analiza za hipotezo 1
- Priloga 10 Regresijska analiza za hipotezo 2
- Priloga 11 Regresijska analiza posebej za mala in srednje velika podjetja

**Priloga 1** Anketni vprašalnik o vlogi višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih

## **ANKETNI VPRAŠALNIK O VLOGI VIŠJIH MANAGERJEV V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH**

Prosim vas, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete o Vlogi višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih

**1) Prosim opredelite vašo funkcijo (delovno mesto) v podjetju:**

- lastnik podjetja
- direktor podjetja/predsednik uprave/glavni manager
- član uprave (najvišjega managementa)

**2) Prosim, opredelitev število članov vodstva (direktorjev, višjih managerjev), ki sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na celotno poslovanja podjetja:**

- 0 (sem lastnik in sam odločam)
- 1 – 3
- 4 – 6
- 7 - 10
- 10 in več

**3) Prosim opredelite vašo stopnjo izobrazbe:**

- srednja izobrazba
- višja izobrazba
- visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba
- specialistična povisokošolska izobrazba
- magisterij
- doktorat

**4) Število let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih:**

- manj od 5 let
- 5 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 - 20 let
- nad 20 let



**5) Ali ste v podjetju zadolženi za vodenje katerega izmed sledečih organizacijskih enot (oddelkov):**

- Kadrovska
- Razvoj
- Prodaja
- Nabava
- Finance
- Servis
- Proizvodnja
- Drugo:

**6) Prosim, označite katere funkcije v podjetju opravljate:**

- načrtovanje
- organiziranje
- vodenje
- nadziranje in poročanje

**7) Ali menite, da je vaša vloga višjega managerja pomembna pri planiranju in uresničevanju zastavljenih ciljev?**

- Da
- Ne
- Ne vem

**8) Poleg fiksne dogovorjene pogodbene plače sem upravičen(a) še do:**

- variabilnega (stimulativnega) dela plače
- bonitet (službeno vozilo, telefon,...)
- izplačila dobička

**9) Sebe, bi opisal(a) kot človeka, ki je:**

	Se ne strinjam	Se deloma strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Individualist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripravljen tvegati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poln idej in predlogov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samoiniciativen in osebno angažiran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korekten in pošten do delavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korekten in pošten do lastnikov oziroma direktorja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Priloga 1

	Se ne strinjam	Se deloma strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
družbe				
Zadovoljen z osebnim dohodkom v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen z delom, ki ga opravljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen z odnosi in načinom dela vodstva podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10) Prosim, opredelite naslednje trditve glede načrtovanja v podjetju

	Ne drži	Deloma drži	Drži	Popolnoma drži
a) Aktivno sodelujem pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Tudi sam pripravljam plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Osebno sem mnenja, da strateško načrtovanje bistveno pripomore k uspehu podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Pri načrtovanju se zavedam prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Poznam priložnosti in nevarnosti za podjetje na posameznih tržiščih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Podjetje ima še neizkoriščene vire in sposobnosti ter bi lahko doseglo še več	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Potrebno je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Vodilni strmimo k nenehnemu razvoju novih izdelkov in storitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Pri planiranju upoštevam tudi finančno stanje podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11) Prosim, opredelite naslednje trditve glede organiziranja in vodenja v podjetju

Se deloma strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
-----------------------	-------------------	-------------	--------------------------

	Se deloma strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
a) Menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Samostojno delegiram in spremljam realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščenja podrejenih delavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Imam možnost določitve osebnega dohodka podrejenim delavcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Menim, da je potrebno spremljati klimo v podjetju in izvesti reorganizacijo (interne spremembe) v podjetju v kolikor nismo zadovoljni z rezultati dela in poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav, so v podjetju hitro uporabljene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) V podjetju vodilni poznamo svoje kupce in njihove potrebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12) Prosim, opredelite naslednje trditve glede nadziranja in poročanja v podjetju

	Ne drži	Deloma drži	Drži	Popolnoma drži
a) O svojem delu vedno poročam lastniku oziroma direktorju podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Menim, da nadzor in poročanje bistveno pripomoreta k izboljšanju rezultatov podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Spremljam razvoj obstoječih in novih izdelkov v podjetju, četudi vseh tehničnih detajlov ne poznam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Spremljam prihodke iz prodaje in poznam katera so naša največja tržišča oziroma največji kupci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Vodilni nenehno spremljamo korake konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Imam vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Menim, da sem seznanjen z vsemi informacijami, ki so potrebne za sprejemanje odločitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13) Prosim, opredelite velikost vašega podjetja:

1. majhno podjetje (do 50 zaposlenih)
2. srednje veliko podjetje (do 250 zaposlenih)

### 14) Lastnina podjetja je:

- zasebna lastnina
- državna lastnina
- mešana lastnina

**15) Prosim, opredelite število let obratovanja vašega podjetja:**

- 0 do 5 let
- 6 do 10 let
- 11 do 20 let
- 21 do 50 let
- nad 50 let

**16) Koliko zaposlenih je v vašem podjetju:**

- 0-10
- 11-50
- 51-100
- 101-170
- 171-250

**17) Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih petih letih:**

- 0 ali negativna
- 1-10 %
- 11-20 %
- 21-50 %
- več kot 50 %

**18) Prosim, opredelite povprečno rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih:**

- negativna
- med 0 % in 10%
- med 11% in 20%
- med 21% in 30%
- med 31% in 40%
- več kot 40%

**19) Prosim, opredelite povprečno rast čistega dobička v zadnjih 3 letih:**

- negativna
- med 0% in 10%
- med 11% in 20%
- med 21% in 30%
- med 31% in 40%
- več kot 40%

**20) Prosim, opredelite povprečne prihodke iz prodaje v zadnjih 3 letih:**

- maj kot 500.000 EUR

- od 500.000 do 1.000.000 EUR
- od 1.100.000 do 3.500.000 EUR
- od 3.600.000 do 6.000.000 EUR
- od 6.100.000 do 15.000.000 EUR
- od 16.000.000 do 30.000.000 EUR
- od 31.000.000 do 50.000.000 EUR
- od 51.000.000 do 100.000.000 EUR
- nad 100.000.000 EUR

**21) Ali ima podjetje v katerem delate začrtano dolgoročno pot – cilje, vizijo, poslanstvo?**

- DA, zelo natančno
- DA, okvirno
- NE

**22) Kako bi z oceno od 1 do 5 ocenili vpliv posameznih elementov managementa na rast prihodkov in rast dobička podjetja?**

	Nepomembno vpliva	Manj pomembno vpliva	Pomembno vpliva	Zelo pomembno vpliva	Izredno vpliva
Načrtovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzorovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23) Prosim opredelite, katera poslovna funkcija vam vzame največ vašega delovnega časa:**

- Načrtovanje
- Organiziranje in vodenje
- Nadzorovanje in poročanje

**Priloga 2** Križne tabele za število zaposlenih v podjetju in velikost podjetja

**Koliko zaposlenih je v vašem podjetju: \* Prosim, opredelite velikost vašega podjetja:**

<b>Crosstabulation</b>				
Prosim, opredelite velikost vašega podjetja:				
majhno podjetje      srednje veliko podjetje				
(do 50 zaposlenih)      (do 250 zaposlenih)				
				Total
Koliko zaposlenih je v vašem podjetju:	0-10	17	0	17
	11-50	65	2	67
	51-100	2	37	39
	101-170	0	22	22
	171-250	0	19	19
Total		84	80	164

**Priloga 3** Križne tabele za lastnino podjetja in funkcijo v podjetju**lastnik podjetja \* Lastnina podjetja je: Crosstabulation**

		Lastnina podjetja je:			
		zasebna lastnina	državna lastnina	mešana lastnina	Total
lastnik podjetja	ne	99	3	6	108
	da	54	0	2	56
Total		153	3	8	164

**direktor podjetja/predsednik uprave/glavni manager \* Lastnina podjetja je: Crosstabulation**

		Lastnina podjetja je:			
		zasebna lastnina	državna lastnina	mešana lastnina	Total
direktor podjetja/predsednik	ne	83	1	4	88
uprave/glavni manager	da	70	2	4	76
Total		153	3	8	164

**član uprave (najvišjega managementa) \* Lastnina podjetja je: Crosstabulation**

		Lastnina podjetja je:			
		zasebna lastnina	državna lastnina	mešana lastnina	Total
član uprave (najvišjega managementa)	ne	91	2	4	97
	da	62	1	4	67
Total		153	3	8	164

**Priloga 4** Križne tabele za število zaposlenih v podjetju in povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih

**Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh (3) letih: \* Koliko zaposlenih je v vašem podjetju: Crosstabulation**

		Koliko zaposlenih je v vašem podjetju:					Total
		0-10	11-50	51-100	101-170	171-250	
Povprečna letna rast	0% ali negativna	8	23	8	11	6	56
števila zaposlenih v preteklih treh (3) letih:	1-10%	6	28	23	5	6	68
	11-20%	2	12	3	4	3	24
	21-50%	1	3	5	2	2	13
	več kot 50%	0	1	0	0	2	3
Total		17	67	39	22	19	164



**Priloga 5** Križne tabele za povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih in povprečno rast prihodkov iz prodaje v preteklih treh letih

**Prosim, opredelite povprečno rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih: \* Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh (3) letih: Crosstabulation**

		Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh (3) letih:					
		0% ali se je zmanjšalo	1-10%	11-20%	21-50%	več kot 50%	Total
Prosim, opredelite povprečno rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih:	negativna	12	0	0	0	0	12
	med 0 % in 10%	29	25	4	1	0	59
	med 11% in 20%	12	31	10	3	1	57
	med 21% in 30%	0	9	8	2	0	19
	med 31% in 40%	0	2	1	5	2	10
	več kot 40%	1	1	1	1	0	4
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>68</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>161</b>

**Priloga 6** Križne tabele za povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih in povprečno rast čistega dobička v preteklih treh letih

**Prosim, opredelite povprečno rast čistega dobička v zadnjih 3 letih: \* Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh (3) letih: Crosstabulation**

		Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh (3) letih:					Total
		0% ali negativna	1-10%	11-20%	21-50%	več kot 50%	
Prosim, opredelite	negativna	19	4	0	0	1	24
povprečno rast čistega dobička v zadnjih 3 letih:	med 0 % in 10%	27	37	11	2	0	77
	med 11% in 20%	7	23	10	1	1	42
	med 21% in 30%	1	3	2	5	0	11
	med 31% in 40%	0	1	1	3	0	5
	več kot 40%	0	0	0	1	1	2
Total		54	68	24	12	3	161

		med 0 % negativna	med 11% in 10%	med 21% in 20%	med 31% in 30%	med 31% in 40%	več kot 40%	Total
Prosim, opredelite	negativna	9	10	4	0	0	1	24
povprečno rast čistega dobička v zadnjih 3 letih:	med 0 % in 10%	3	47	24	3	0	0	77
	med 11% in 20%	0	2	25	11	3	1	42
	med 21% in 30%	0	0	4	4	3	0	11
	med 31% in 40%	0	0	0	1	3	1	5
	več kot 40%	0	0	0	0	1	1	2
Total		12	59	57	19	10	4	161

**Priloga 7** Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje: «Prosim opredelite vašo funkcijo (delovno mesto) v podjetju»:

**Statistics**

		lastnik podjetja	direktor podjetja/predsednik prave/glavni manager	član uprave (najvišjega managementa)
N	Veljavne enote	251	251	251
	Aritmetična sredina	,27	,35	,31
	Mediana	,00	,00	,00
	Modus	0	0	0

**Lastnik podjetja**

	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
NE	184	45,9	73,3	73,3
DA	67	16,7	26,7	100,0
Skupaj:	251	62,6	100,0	

**Direktor podjetja/predsednik uprave/glavni manager**

	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
NE	162	40,4	64,5	64,5
DA	89	22,2	35,5	100,0
Skupaj:	251	62,6	100,0	

**Član uprave (najvišjega managementa)**

	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
NE	173	43,1	68,9	68,9
DA	78	19,5	31,1	100,0
Skupaj:	251	62,6	100,0	

**Priloga 8** Faktorska analiza pred ekstrakcijo in po rotaciji faktorja načrtovanje

V nadaljevanju prikazujemo opisne statistike faktorja načrtovanje v podjetju.

**Komunalitete**

	<b>Začetne Ekstrakcija</b>	
Aktivno sodelujem pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja	,715	,898
Tudi sam pripravljam plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja	,674	,740
Vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast	,346	,339
Osebnostno sem mnenja, da strateško načrtovanje bistveno pripomore k uspehu podjetja	,490	,569
Pri načrtovanju se zavedam prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje	,535	,634
Poznam priložnosti in nevarnosti za podjetje na posameznih tržiščih	,382	,416
Podjetje ima še neizkoriščene vire in sposobnosti ter bi lahko doseglo še več	,299	,287
Potrebno je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja	,319	,340
Vodilni strmimo k nenehnemu razvoju novih izdelkov in storitev	,367	,376
Pri planiranju upoštevam tudi finančno stanje podjetja	,392	,385

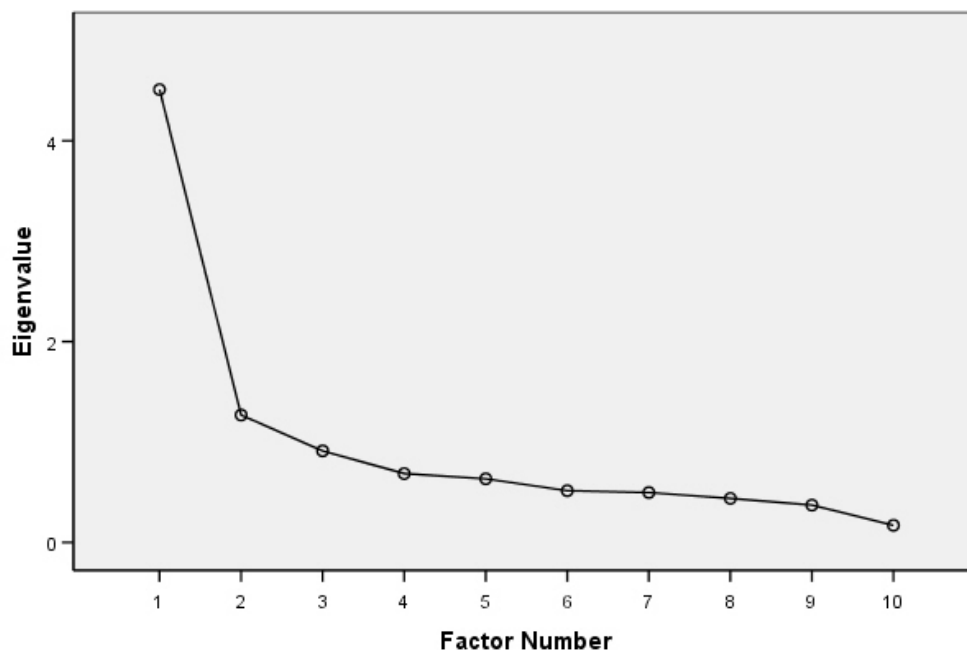
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Delež pojasnjene variance**

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Delež pojasnjene variance po ekstrakciji		
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %
1	4,510	45,100	45,100	4,042	40,424	40,424
2	1,268	12,683	57,784	,943	9,432	49,856
3	,912	9,115	66,899			
4	,685	6,854	73,754			
5	,634	6,335	80,089			
6	,515	5,151	85,240			
7	,497	4,966	90,205			
8	,438	4,378	94,583			
9	,372	3,715	98,299			
10	,170	1,701	100,000			

Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.

Scree Plot



## Ocene faktorskih uteži

	Faktor	
	1	2
Aktivno sodelujem pri postavljanju planov za doseganje ciljev podjetja	,756	-,571
Tudi sam pripravljam plane, predloge, strategijo za doseganje ciljev podjetja	,663	-,548
Vodilni podjetje usmerjamo v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast	,573	-,103
Osebno sem mnenja, da strateško načrtovanje bistveno pripomore k uspehu podjetja	,712	,250
Pri načrtovanju se zavedam prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje	,745	,281
Poznam priložnosti in nevarnosti za podjetje na posameznih tržiščih	,631	,134
Podjetje ima še neizkoriščene vire in sposobnosti ter bi lahko doseglo še več	,492	,212
Potrebno je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja	,517	,269
Vodilni strmimo k nenehnemu razvoju novih izdelkov in storitev	,594	,152
Pri planiranju upoštevam tudi finančno stanje podjetja	,616	,077

Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.

## Faktorska analiza pred ekstrakcijo in po rotaciji faktorja vodenje in organiziranje

**Komunalitete**

	<b>Začetne Ekstrakcija</b>	
Menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov	,430	,582
Samostojno delegiram in spremljam realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev	,279	,224
Menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu	,513	,642
Imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev	,644	,722
Imam možnost določitve osebnega dohodka podrejenim delavcem	,614	,851
Menim, da je potrebno spremljati klimo v podjetju in izvesti reorganizacijo (interne spremembe) v podjetju v kolikor nismo zadovoljni z rezultati dela in poslovanja	,368	,402
Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav, so v podjetju hitro uporabljene	,289	,292
V podjetju vodilni poznamo svoje kupce in njihove potrebe	,376	,842
Vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje	,476	,450
Menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja	,326	,318

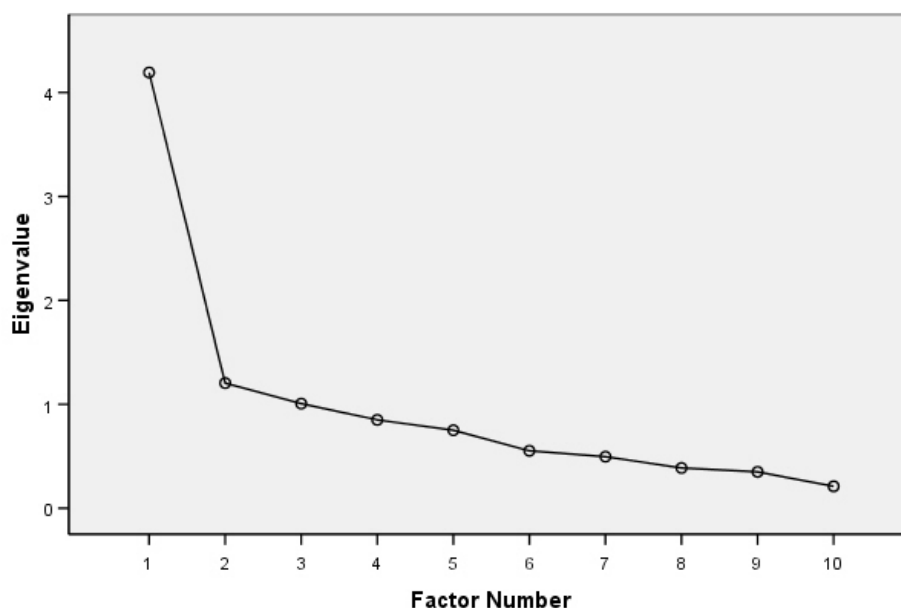
Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.

**Delež pojasnjene variance**

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Delež pojasnjene variance po ekstrakciji		
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %
1	4,192	41,923	41,923	3,756	37,560	37,560
2	1,204	12,039	53,962	,909	9,090	46,649
3	1,007	10,066	64,028	,661	6,608	53,257
4	,850	8,502	72,531			
5	,750	7,504	80,035			
6	,552	5,525	85,560			
7	,496	4,962	90,521			
8	,387	3,871	94,392			
9	,350	3,500	97,893			
10	,211	2,107	100,000			

Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.

Scree Plot



## Ocene faktorskih uteži

	Faktor		
	1	2	3
Menim, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključnega pomena za zagotavljanje dobrih medsebojnih odnosov	,604	,372	-,281
Samostojno delegiram in spremljam realizacijo delovnih nalog svojih podrejenih delavcev	,442	,078	,150
Menim, da je potrebno zaposlene spodbujati k samostojnemu in samoiniciativnemu delu	,712	,323	-,176
Imam možnost sprejemati odločitve glede zaposlovanja in odpuščanja podrejenih delavcev	,707	-,469	-,045
Imam možnost določitve osebnega dohodka podrejenim delavcem	,664	-,621	-,160
Menim, da je potrebno spremljati klimo v podjetju in izvesti reorganizacijo (interne spremembe) v podjetju v kolikor nismo zadovoljni z rezultati dela in poslovanja	,587	,139	-,193
Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih tržnih raziskav, so v podjetju hitro uporabljene	,513	-,033	,166
V podjetju vodilni poznamo svoje kupce in njihove potrebe	,630	,102	,659
Vodstvo se pri večjih poslovnih odločitvah med seboj posvetuje	,666	,083	,002
Menim, da mora biti lastnik oziroma direktor podjetja aktivno vključen v proces vodenja podjetja	,547	,129	-,041

Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.

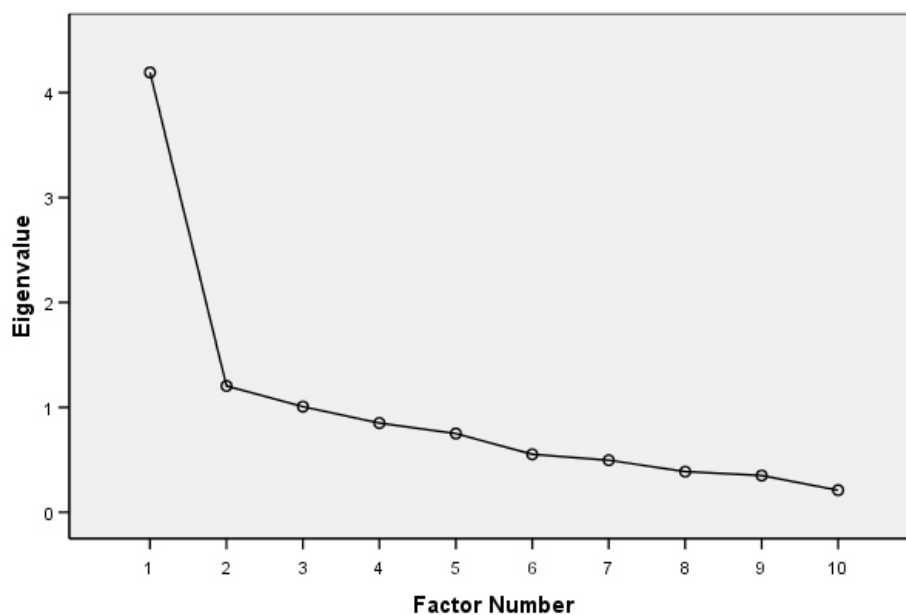
## Faktorska analiza pred ekstrakcijo in po rotaciji faktorja nadzorovanje in poročanje

<b>Komunalitete</b>		
	<b>Začetne Ekstrakcija</b>	
O svojem delu vedno poročam lastniku oziroma direktorju podjetja	,306	,542
Menim, da nadzor in poročanje bistveno pripomoreta k izboljšanju rezultatov podjetja	,344	,494
Spremljam razvoj obstoječih in novih izdelkov v podjetju, četudi vseh tehničnih detajlov ne poznam	,273	,216
Spremljam prihodke iz prodaje in poznam katera so naša največja tržišča oziroma največji kupci	,506	,580
Vodilni nenehno spremljamo korake konkurence	,252	,302
Imam vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha)	,504	,551
Menim, da sem seznanjen z vsemi informacijami, ki so potrebne za sprejemanje odločitev	,420	,520
Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.		

<b>Delež pojasnjene variance</b>						
Faktor	Začetne lastne vrednosti			Delež pojasnjene variance po ekstrakciji		
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %
<b>1</b>	3,077	43,952	43,952	2,559	36,557	36,557
<b>2</b>	1,127	16,105	60,057	,646	9,226	45,783
<b>3</b>	,856	12,222	72,279			
<b>4</b>	,668	9,548	81,827			
<b>5</b>	,532	7,595	89,421			
<b>6</b>	,453	6,466	95,887			
<b>7</b>	,288	4,113	100,000			
Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.						



Scree Plot



### Ocene faktorskih uteži

	Faktor	
	1	2
O svojem delu vedno poročam lastniku oziroma direktorju podjetja	,502	,539
Menim, da nadzor in poročanje bistveno pripomoreta k izboljšanju rezultatov podjetja	,548	,440
Spremljam razvoj obstoječih in novih izdelkov v podjetju, četudi vseh tehničnih detajlov ne poznam	,463	,031
Spremljam prihodke iz prodaje in poznam katera so naša največja tržišča oziroma največji kupci	,743	-,169
Vodilni nenehno spremljamo korake konkurence	,536	-,121
Imam vpogled v računovodske izkaze poslovanja (bilanca stanja, izkaz uspeha)	,698	-,252
Menim, da sem seznanjen z vsemi informacijami, ki so potrebne za sprejemanje odločitev	,682	-,234
Metode ocenjevanja: Metoda glavnih osi.		

**Frekvenčna porazdelitev faktorja načrtovanje**

<b>Veljavne enote</b>	<b>175</b>
Povprečna vrednost	,0000000
<b>Mediana</b>	,0031085
<b>Modus</b>	1,33816
Standardni odklon	,93488021
Koeficient asimetrije	-1,315
<b>Koeficient sploščenosti</b>	4,971

**Frekvenčna porazdelitev faktorja vodenje in organiziranje**

<b>Veljavne enote</b>	<b>166</b>
Povprečna vrednost	,0000000
<b>Mediana</b>	,1261342
<b>Modus</b>	1,04706
Standardni odklon	,92494584
Koeficient asimetrije	-1,823
<b>Koeficient sploščenosti</b>	,188

**Frekvenčna porazdelitev faktorja nadzorovanje in poročanje**

<b>Veljavne enote</b>	<b>164</b>
Povprečna vrednost	,0000000
<b>Mediana</b>	,2042304
<b>Modus</b>	-,53439
Standardni odklon	,90246849
Koeficient asimetrije	-1,484
<b>Koeficient sploščenosti</b>	,190

**Priloga 9** Regresijska analiza za hipotezo 1

Regresijska analiza za hipotezo 1: Pojasnjena varianca

**Povzetek modela**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,197(a)	,039	,020	1,094

Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v podjetju, vodenje in organiziranje v podjetju, načrtovanje v podjetju

Regresijska analiza za hipotezo 1: F-test

**ANOVA(b)**

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
Regresija	7,566	3	2,522	2,105	,102(a)
1 Ostanek	188,074	157	1,198		
Skupaj	195,640	160			

a Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v podjetju, vodenje in organiziranje v podjetju, načrtovanje v podjetju

b Odvisna spremenljivka: povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 1: T-test (beta koeficient)

**Koeficienti**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,809	,087		32,458	,000
načrtovanje v podjetju	,267	,156	,227	1,709	,089
1 vodenje in organiziranje v podjetju	,101	,160	,080	,631	,529
nadzorovanje in poročanje v podjetju	-,340	,149	-,279	-2,275	,024

---

a Odvisna spremenljivka: povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih

**Priloga 10** Regresijska analiza za hipotezo 2

Regresijska analiza za hipotezo 2: Pojasnjena varianca

**Povzetek modela**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,210(a)	,044	,026	,994

Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v podjetju, vodenje in organiziranje v podjetju, načrtovanje v podjetju

Regresijska analiza za hipotezo 2: F-test

**ANOVA(b)**

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
Regresija	7,136	3	2,379	2,406	,069(a)
1 Ostanek	155,211	157	,989		
Skupaj	162,348	160			

a Predictors: (konstante), nadzorovanje in poročanje v podjetju, vodenje in organiziranje v podjetju, načrtovanje v podjetju

b Odvisna spremenljivka: povprečna rast čistega dobička v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 2: T-test (beta koeficient)

**Koeficienti**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.
	B	Std. napaka	Beta	t	
(Konstanta)	2,391	,079		30,419	,000
načrtovanje v podjetju	,115	,142	,108	,813	,417
1 vodenje in organiziranje v podjetju	,232	,146	,202	1,595	,113
nadzorovanje in poročanje v podjetju	-,148	,136	-,134	-1,094	,275

a Odvisna spremenljivka: povprečna rast čistega dobička v zadnjih 3 letih



**Priloga 11** Regresijska analiza posebej za mala in srednje velika podjetja

Regresijska analiza za hipotezo 1 posebej za mala podjetja: Pojasnjena varianca

Povzetek modela				
Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	325(a)	,106	,072	1,185

Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v majhnem podjetju, vodenje in organiziranje v majhnem podjetju, načrtovanje v majhnem podjetju

Regresijska analiza za hipotezo posebej za mala podjetja: F-test

ANOVA(b)						
Model		Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
	Regresija	13,135		4,378	3,17	,031(a)
1	Ostanek	110,961	9	1,405		
	Skupaj	124,096	2			

a Predictors: (konstante), nadzorovanje in poročanje v majhnem podjetju, vodenje in organiziranje v majhnem podjetju, načrtovanje v majhnem podjetju

b Odvisna spremenljivka: povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 1 posebej za mala podjetja: T-test (beta koeficient)

Koeficienti						
Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.	
	B	Std. napaka	Beta	t		
	(Konstanta)	2,787	,130		21,421	,000
	načrtovanje v majhnem podjetju	,345	,260	,271	1,325	,189
1	vodenje in organiziranje v majhnem podjetju	,304	,258	,235	1,179	,242
	nadzorovanje in poročanje v majhnem podjetju	-,755	,247	-,580	-3,058	,003

a Odvisna spremenljivka: povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 2 posebej za mala podjetja: Pojasnjena varianca

**Povzetek modela**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,308(a)	,095	,060	1,049

Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v majhnem podjetju, vodenje in organiziranje v majhnem podjetju, načrtovanje v majhnem podjetju

Regresijska analiza za hipotezo 2 posebej za mala podjetja: F-test

**ANOVA(b)**

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
1 Regresija	9,101	3	3,034	2,756	,048(a)
Ostanek	86,971	79	1,101		
Skupaj	96,072	82			

a Predictors: (konstante), nadzorovanje in poročanje v majhnem podjetju, vodenje in organiziranje v majhnem podjetju, načrtovanje v majhnem podjetju

b Odvisna spremenljivka: povprečna rast čistega dobička v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 2 posebej za mala podjetja: T-test (beta koeficient)

**Koeficienti**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.
	B	Std. napaka	Beta	t	
(Konstanta)	2,412	,115		20,945	,000
1 načrtovanje v majhnem podjetju	,139	,230	,124	,603	,548
vodenje in organiziranje v majhnem podjetju	,429	,228	,377	1,879	,064
nadzorovanje in poročanje v majhnem podjetju	-,309	,219	-,269	-1,412	,162

a Odvisna spremenljivka: povprečna rast čistega dobička v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 1 posebej za srednje velika podjetja: Pojasnjena varianca

**Povzetek modela**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,238(a)	,057	,018	,955



Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v srednjem podjetju, vodenje in organiziranje v srednjem podjetju, načrtovanje v srednjem podjetju

Regresijska analiza za hipotezo 1 posebej za srednje velika podjetja: F-test

#### ANOVA(b)

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
1 Regresija	4,042	3	1,347	1,478	,227(a)
Ostane	67,445	74	,911		
Skupaj	71,487	77			

a Predictors: (konstante), nadzorovanje in poročanje v srednjem podjetju, vodenje in organiziranje v srednjem podjetju, načrtovanje v srednjem podjetju

b Odvisna spremenljivka: povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 1 posebej za srednje velika podjetja: T-test (beta koeficient)

#### Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.
	B	Std. napaka	Beta	t	
(Konstanta)	2,821	,108		26,096	,000
1 načrtovanje v srednje velikem podjetju	,195	,167	,176	1,163	,249
vodenje in organiziranje v srednje velikem podjetju	,050	,157	,046	,320	,750
nadzorovanje in poročanje v srednje velikem podjetju	,053	,177	,046	,300	,765

a Odvisna spremenljivka: povprečna rast prihodkov iz prodaje v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 2 posebej za srednje velika podjetja: Pojasnjena varianca

#### Povzetek modela

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,080(a)	,006	-,034	,943

Prediktorji: (konstante), nadzorovanje in poročanje v srednje velikem podjetju, vodenje in organiziranje v srednje velikem podjetju, načrtovanje v srednje velikem podjetju

Regresijska analiza za hipotezo 2 posebej za srednje velika podjetja: F-test

## ANOVA(b)

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
1 Regresija	,428	3	,143	,161	,923(a)
1 Ostanek	65,790	74	,889		
Skupaj	66,218	77			

a Predictors: (konstante), nadzorovanje in poročanje v srednje velikem podjetju, vodenje in organiziranje v srednje velikem podjetju, načrtovanje v srednje velikem podjetju

b Odvisna spremenljivka: povprečna rast čistega dobička v zadnjih 3 letih

Regresijska analiza za hipotezo 2 posebej za srednje velika podjetja: T-test (beta koeficient)

## Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.
	B	Std. napaka	Beta	t	
(Konstanta)	2,373	,107		22,223	,000
1 načrtovanje v srednje velikem podjetju	,029	,165	,028	,178	,859
1 vodenje in organiziranje v srednje velikem podjetju	,088	,156	,083	,564	,575
nadzorovanje in poročanje v srednje velikem podjetju	-,048	,175	-,043	-,273	,786

a Odvisna spremenljivka: povprečna rast čistega dobička v zadnjih 3 letih