

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PODPORA ZA ODLOČANJE SREDNJIH  
MANAGERJEV V PODJETJU

Katja Španjol

Koper, 2007

Mentor: dr. Mirko Markič



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je predstaviti značilnosti managementa ter odločanje managerjev na srednji ravni organiziranosti v izdelovalnih procesih avtomobilske industrije. Pri proučevanju načina odločanja in podpore, ki jo imajo srednji managerji pri sprejemanju svojih odločitev smo uporabili podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom med vodji oddelkov v avtomobilskem podjetju in so zaposleni v organizacijski enoti Proizvodnja. Ugotovili smo, da imajo ti kadri pomembno vlogo pri udejanjanju osnovne dejavnosti, kot tudi pri ohranjanju konkurenčne prednosti avtomobilskega podjetja. Pri njihovem sprejemanju odločitev je potrebna kar najbolj celovita podpora vršnega managementa. Oskrbovanje s pravimi informacijami, nenehno posredovanje navodil, usposabljanje in izobraževanje ter uresničevanje ciljev zaposlenih so nujno potrebni za njihovo uspešno planiranje, izvrševanje in kontroliranje dolžnosti.

*Ključne besede:* anketa, avtomobilska industrija, informacije, management, odločanje, podjetje, proizvodnja, vodje oddelkov

## SUMMARY

The intention of this diploma thesis was to present management and decisions that needs to be done by middle management in production process. In our study about making decisions we have used the questionnaire to get the information. The questionnaire has been provided by the leaders working on production level at the automobile organization. It has been established that the employees are essential for the realisation of the basic activity as well as for the competitive position on market. In the context of good performance of making decisions it is necessary to assure support of head management. Our conclusion is that right information, instructions, the education and fulfilment of personal needs have to be provided for.

*Key words:* car industry, information, leaders departments, making decisions, management, organization, production, questionnaire

**UDK:** 005.311.6(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4	Uporabljene metode raziskovanja	2
<b>2</b>	<b>Teoretični del</b>	<b>3</b>
2.1	Management	3
2.1.1	Management kot način za doseganje smotrov in ciljev organizacije	3
2.1.2	Urejanje zadev in odločanje kot naloga managerjev	4
2.1.3	Oprelitev ravni managementa in srednjih managerjev v organizaciji	5
2.1.4	Naloga managerjev v organizaciji	7
2.1.5	Medsebojna soodvisnost različnih ravni managerjev v organizaciji	11
2.2	Odločanje	11
2.2.1	Pristopi k odločanju	12
2.2.2	Racionalnost pri odločanju	13
2.2.3	Informacije za odločanje	15
2.3	Teorije odločanja in modeli za odločanje	17
2.3.1	Modeli za odločanje v gotovosti	18
2.3.2	Modeli za odločanje v pogojih negotovosti	18
2.4	Odločevalci v podjetju	19
2.4.1	Management in managerji kot odločevalci	20
2.4.2	Lastnosti srednjih managerjev pri odločanju	21
2.5	Potreba po informacijskih sistemih za podporo odločanju	22
2.5.1	Potrebe managerjev	22
2.5.2	Potreba po specifičnih informacijah za specifične odločitve	22
<b>3</b>	<b>Empirični del</b>	<b>25</b>
3.1	Predstavitev avtomobilskega podjetja Cimos d. d., Koper	25
3.1.1	Poslanstvo in vizija avtomobilskega podjetja Cimos d. d., Koper	25
3.1.2	Struktura organiziranosti avtomobilskega podjetja Cimos d. d., Koper	25
3.2	Temeljne funkcije managementa in odločanje srednjih managerjev v podjetju	27
3.2.1	Management kakovosti in odločanje srednjih managerjev v podjetju	27
3.2.2	Raziskave in razvoj ter odločanje srednjih managerjev v podjetju	28

3.2.3	Management kontrolinga in odločanje srednjih managerjev v podjetju .....	28
3.2.4	Management proizvodjanja in odločanje srednjih managerjev v podjetju .....	28
3.2.5	Načrtovanje in oskrba ter odločanje srednjih managerjev v podjetju .....	29
3.2.6	Management projektov in odločanje srednjih managerjev v podjetju .....	30
3.3	Mnenjska anketa srednjih managerjev o urejanju zadev in odločanju v podjetju.....	31
3.3.1	Opredelitev vzorca anketiranih.....	31
3.3.2	Zgradba anketnega vprašalnika.....	32
3.3.3	Povzetek ugotovitev iz raziskave o odločanju srednjih managerjev v podjetju.....	32
3.3.4	Predlogi za izboljšanje.....	37
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>45</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1	Osnove managementa .....	6
Slika 2.2	Ravni managementa in zanje potrebna znanja .....	7
Slika 2.3	Štiri temeljne dejavnosti managerja.....	8
Slika 2.4	Tri temeljne vloge v delovanju podjetja .....	10
Slika 2.5	Trije načini odločanja .....	12
Slika 3.1	Struktura organiziranosti proizvodnega centra Cimos d. d., Koper.....	26
Slika 3.2	Proces izvedbe projekta .....	31
Slika 3.3	Spol anketirancev.....	33
Slika 3.4	Izobrazba anketirancev .....	33
Slika 3.5	Vodenje in upravljanje.....	34
Slika 3.6	Dostop do informacij in komunikacija .....	35
Slika 3.7	Postopki.....	35
Slika 3.8	Razvoj in raziskave.....	36
Slika 3.9	Podjetje in naravno okolje .....	36
Slika 3.10	Podpora srednjemu managementu .....	37
Slika 3.11	Vloga srednjega managementa pri opravljanju funkcij dela.....	37

## **KRAJŠAVE**

SPO	Sistemi za podporo odločanju
TINS	Tvoje Inovacije Napredek Sistema
PC	Proizvodni center
d. d.	delniška družba



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Človek se vsak dan odloča in to po večkrat. O odločanju sploh ne razmišljamo, le nekaj storimo in to nemudoma; pri tem gre za rutinske, ponavljajoče se odločitve, ki nimajo posebnega pomena. Če pa je odločitev pomembnejša, premislimo, se dogovorimo in se šele nato odločimo.

Podobno ravnajo tudi zaposleni v organizaciji na vseh ravneh organiziranosti, le da so odločitve hierarhično strukturirane po pomembnosti. V diplomski nalogi se bomo osredinili na odločanje srednjih managerjev v avtomobilskem podjetju. Odločanje je del urejanja zadev in je izbiranje med alternativnimi ukrepi in dejavnostmi ter želenimi izidi.

Izidi delovanja managerjev so odločitve – tako pri načrtovanju, kot pri izvedbi in nadziranju. Upravljalci in drugi vplivni udeleženci ne presojujejo managerjev po načinih, kako snujejo odločitve, pač pa po učinkovitosti v odločanju ter po uspešnosti – po izidih odločitev. Pomembno je zlasti, da z odločitvami, ki jih je potrebno sprejeti, ne odlašajo, kajti ob veliki obremenitvi managerjev, vse ostrejši konkurenci na trgu in venomer spreminjajočih se razmerah, sta čas in pravilna odločitev managerjev neprecenljive vrednosti.

## 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Odločanje managementa je dejavnost, ki je v veliki meri pomembna za obstoj, razvoj in uspešnost organizacije.

Naš osnovni namen je ugotoviti, kakšne so koristi organizacije ob sprejemanju pravih odločitev s strani srednjih managerjev in ali se v avtomobilski organizaciji zavedajo njihovega pomena.

Kot glavni cilj diplomske naloge smo se odločili raziskati, s kakšnimi problemi in omejitvami se soočajo srednji managerji pri svojem odločanju, katere odločitve srednjih managerjev vplivajo na večjo konkurenčnost podjetja. Poskušali bomo ugotoviti ukrepe oziroma aktivnosti, ki bi srednjim managerjem pomagale pri izboljšanju dosedanjega načina odločanja.

Najpomembnejše pri samem odločanju je, kako s primernimi odločitvami izboljšati položaj podjetja na trgu. Odločanje managementa je povezano z velikim tveganjem in negotovostjo. Posledica vsakega odločanja v negotovosti je občutek osebnega tveganja pri odločevalcih.

Ugotoviti želimo tudi, kakšna je vloga in razvoj managementa v avtomobilski organizaciji. Ker je za odločitve odgovoren človek – manager, se bomo dotaknili tudi njegove vloge, lastnosti in nalog, ki jih ima kot odločevalec v podjetju.

Trditve, ki jih bomo skušali dokazati v diplomski nalogi:

- avtorji različno pojmujejo odločanje managerjev in jim pripisujejo različno stopnjo pomembnosti,
- pravilne odločitve srednjih managerjev uspešno vplivajo na razvoj in konkurenčen položaj organizacije,
- medsebojna soodvisnost različnih ravni managerjev v organizaciji.

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

Predpostavljamo, da se v podjetju v celoti ne zavedajo pomembnosti odločitev managementa za svoj obstoj, napredek in uspeh na trgu. Pokazati želimo, da so pravilne odločitve in z njimi pogojene kakovosti in pravočasne informacije, sinonim uspešnosti podjetja.

Poskušali bomo ugotoviti in spoznati pomembne odločitve managementa in njihovo delovanje. Problem bomo ponazorili iz praktičnega vidika. Glede na to, da bomo raziskavo opravili med srednjimi managerji v organizacijski enoti Proizvodnja, bomo upoštevali njihovo videnje na odločanje, ki pa se razlikuje od zaznavanja vršnih ali nižjih managerjev. Omejili se bomo le na srednje managerje v izdelovalnih procesih in ne bomo raziskovali podlag za odločanje managerjev v drugih funkcijah v podjetju (npr. trženju, financiranju, kadrih, računovodstvu, razvoju in raziskavah, kakovosti ipd.).

### **1.4 Uporabljene metode raziskovanja**

Pri pisanju diplomskega dela bomo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- metode zbiranja podatkov iz eksternih virov (zbiranje podatkov iz strokovne literature),
- metode zbiranja podatkov in informacij s pomočjo ankete,
- metode obdelave podatkov in informacij, zbranih z anketo.

## **2 TEORETIČNI DEL**

### **2.1 Management**

Management je treba ločiti od upravljanja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja. Management ni upravljanje, vendar pa je dostikrat tesno povezan z upravljanjem tako, da lahko govorimo o upravljalno-managerski dejavnosti. Bistvo obeh dejavnosti je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov (Kralj 2003, 14).

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju (Kralj 2001, 2).

Izidi podjetja so rezultat poslovanja, ki ga vodi management podjetja ali druge organizacije. Poslovanje managementa pomeni preskrba podjetja s finančnimi, materialnimi, energijskimi in drugimi sredstvi ter ravnanje z njimi. Pomeni pa tudi zaposlovanje ljudi, njihovo usmerjanje k doseganju izidov, uporabo pridobljenih sredstev ter pridobivanje učinkov z namenom pridobiti pozitivne izide.

Za doseganje izidov je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi), v čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornost za posledice odločitev, kar pa je oboje stvar managerjev (Kralj 2001, 2).

Management opredelimo kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje smotrov in ciljev opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja ali druge organizacije. Gre za proces nenehnega usklajevanja dejavnikov zunanjega in notranjega okolja z namenom, da bodo uresničeni cilji, ki smo si jih zadali (Možina 2000, 7).

#### ***2.1.1 Management kot način za doseganje smotrov in ciljev organizacije***

Smoter organizacije je zadovoljevanje interesov udeležencev na temelju poslovanja in izidov, ki nastanejo z izvrševanjem in izvajanjem poslovanja in razvoja v okviru temeljne politike, razvojne politike in tekoče politike.

Usmerjanje k ciljem organizacije obsega same cilje ter oblike usmerjanja, kot so ustvarjalno in programsko usmerjanje ter tekoče odločitve (Kralj 2003, 197).

Ustvarjalno usmerjanje k ciljem organizacije je vse bolj stvar managerjev, ki na osnovi postavljenih ciljev in zadostnim informiranjem o okolju, vodijo poslovanje organizacije. Določeno mora biti, kaj mora biti doseženo, da se ne ogrozi doseganje ciljev.

Programsko usmerjanje je del kibernetičnega lotevanja s sistemi in programi informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, koordiniranja in kontroliranja kot

skupaj povezanih dejavnosti KKOMPI<sup>1</sup>. Te dejavnosti lahko opredelimo sledeče (Kralj 2001, 69–70):

- Informiranje ali obveščanje razumemo kot biti informiran o okolju, o podjetju kot poslovnem in političnem sistemu znotraj sebe in o podjetju kot okolju.
- Planiranje ali načrtovanje pomeni določanje ciljev; gre za to, kaj in kako je treba narediti, v kakšnih okoliščinah, s kakšnimi sredstvi, kje, zakaj, kdaj in predvsem kdo.
- Motiviranje pomeni zmožnost uresničevanja svojih interesov v okviru podjetja ter medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje motivira udeleženca za uresničevanje politike s tem, da mu pomaga uresničevati njegove pričakovane interese.
- Organiziranje ali urejanje se nanaša na urejanje struktur in procesov za čim bolj uspešno delovanje podjetja.
- Koordiniranje se nanaša na usklajevanje prostorskih, gmotnih, časovnih ter interesnih vidikov vložkov, stanj in izidov.
- Kontroliranje ali nadziranje pomeni presojo pravilnosti poslovanja glede na zastavljene cilje in odpravljanje nepravilnosti.

Ljudje v organizaciji počnejo stvari zato, da bi dosegli koristi zase, posledično pa s tem pripomorejo k doseganju smotrov in ciljev organizacije. Zaposleni najdejo v organizaciji možnost zaslužka, ki jim omogoča njihov obstoj, delo in izzive v uveljavljanju ter možnostih osebnega razvoja. Z delom v podjetju pokrivajo svoje potrebe in si zagotavljajo socialno varnost.

Management je lahko osrednji dejavnik uspešnega podjetja. Lastniki in upravljalci poverijo managerjem dobršen del oblasti v organizaciji in od njih zahtevajo vodenje ljudi tako, da bo podjetje učinkovito in uspešno dosegalo postavljene smotre in cilje ter z izidi zadovoljevalo interese udeležencev (Kralj 2001, 73).

Podjetneži, lastniki in upravljalci osnujejo podjetje, ga imajo v lasti in ga upravljajo. Njihov interes je dvojen, uresničevanje podjetniške zamisli, varno naloženo premoženje, povečevanje premoženja ter delež v dobičku (Kralj 2001, 73).

### ***2.1.2 Urejanje zadev in odločanje kot naloga managerjev***

Urejanje zadev je prepoznanje problemov, iskanje razrešitev, odločanje o razrešitvah, izvajanje in izvedba odločitev, sprotno spremljanje izidov in povratno informiranje. Zadeve so odprti problemi, o katerih je treba odločiti (Kralj 2003, 15).

---

<sup>1</sup> KKOMPI je akronim, s katerim so definirane naloge managerjev: kontroliranje, koordiniranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje.

Odločanje je pomemben del procesa urejanja zadev. Odločanje je izbiranje razrešitve problema, izid odločanja je odločitev o izbrani razrešitvi. Odločanje obsega tudi opredelitev problema in njegovo razreševanje (Kralj 2003, 256).

Urejanja zadev se je treba lotiti z razreševanjem problemov in odločanjem o različicah ter ob ustrezni informiranosti.

Problemi in odločanje so v organizaciji upravljalnega, managerskega in strokovno izvajalnega značaja, vendar je pretežni del procesov urejanja zadev in odločanja v organizaciji naloga managementa.

Bistvo odločanja je v pripravi in izbiri odločitev. Upoštevati je treba razumnost odločanja in tveganje.

Odločitve so povečini ustvarjalne in zapletene, lahko pa so tudi prilagojevalne in rutinske.

Odločanje je treba organizirati, zagotoviti je potrebno pravo mero informiranosti ter zasnovati potek odločanja. Poznamo intuitivno odločanje, ki ga je največ na vrhu organiziranosti podjetja, analizno odločanje je prisotno na srednji ravni, rutinsko pa prevladuje na spodnji ravni managementa in v izvajanju.

Za dobro odločanje mora odločevalec imeti tudi dve pomembni lastnosti, to sta logično razmišljanje ter določena mera intuicije (Kralj 2003, 16).

### ***2.1.3 Opredelitev ravni managementa in srednjih managerjev v organizaciji***

Glede na raven managementa ločimo vršno raven, ki zajema odločanje o celotnem poslovanju podjetja ali druge organizacije, srednjo raven, ki zajema usklajevanje poslovnih funkcij ter poslovnih enot, ter spodnjo raven, ki zajema usklajevanje v okviru poslovnih funkcij (Dimovski 2000, 4).

Po Možini (1994, 17–20) ima tradicionalna razporeditev managementa obliko piramide. Ravni managementa dajejo vpogled v opravila posameznih vrst managerjev. V večjih organizacijah se managerji razlikujejo tudi po obsegu in namenu različnih aktivnosti, ki jih opravljajo.

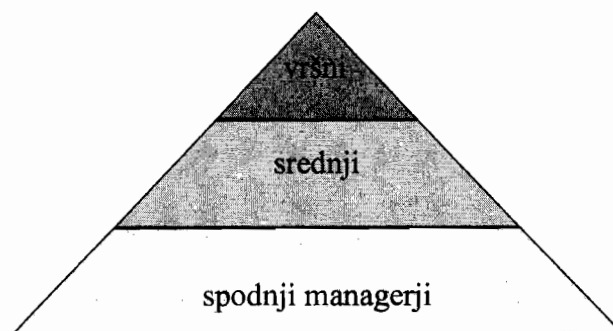
Spodnji managerji ali managerji prve ravni so tisti managerji v organizaciji, ki neposredno uravnavajo delo zaposlenih specialistov, izvajalcev ali operativcev. Zaposleni neposredno poročajo managerjem na srednji ravni o svojem delu. Ta raven managementa se uporablja za zvezo med proizvajanjem oziroma opravljanjem nalog in preostalim delom organizacije. Delo spodnjih managerjev je razmeroma raznoliko, v svojem odločanju praviloma sledijo programiranim odločitvam, saj so razrešitve že vnaprej bolj ali manj znane.

Srednjo raven managementa predstavljajo managerji poslovnih funkcij in managerji poslovnih enot in večjih projektov. Njihovi nazivi so ponavadi vodja sektorja ali področja (npr. proizvodnje, trženja, financiranja ipd.). Managerji poslovnih funkcij usklajujejo poslovne funkcije v krajšem obdobju. Kratkoročno delujejo razmeroma

samostojno, medtem ko se dolgoročno podrejajo usklajevanju ciljev celotne organizacije. Usklajujejo poslovne prvine, naprave ter delo spodnjih managerjev. Imajo široka pooblastila glede politike in strategije dela vršnega managementa, ki jih nato oblikujejo v cilje in plane spodnjim managerjem, da jih ti kasneje izvršujejo.

Vršni management predstavljajo managerji organizacij. Odgovorni so za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Tipični nazivi zanje so izvršilni direktor, direktor področne organizacije ipd. Opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, smotre in cilje ter strategijo za celotno organizacijo in jih posredujejo navzdol ter prečno, da dosežejo vsakega zaposlenega. Vršni managerji se praviloma odločajo o problemih strateškega značaja z visoko stopnjo negotovosti. Ponavadi zastopajo organizacijo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah (Možina 1994, 19).

**Slika 2.1** Osnove managementa



Vir: Tavčar 2000, 133.

Za napredovanje po managerski lestvici so potrebne vse večje sposobnosti, vrednote in veščine managementa. Nerazumevanje in neupoštevanje tega povzroča, da mnogi spodnji managerji z napredovanjem postanejo neuspešni. To pomeni, da dober manager sploh ni nujno dober strokovnjak oziroma specialist. Odnos med ravnjo managerjev in potrebnimi managerskimi in specialnimi ali tehničnimi znanji prikazujemo na sliki 2.2 (Možina 2000, 55).

**Slika 2.2** Ravni managementa in zanje potrebna znanja

	KONCEPTUALNO ORGANIZACIJSKA ZNASJA	
ZNASJA O SOCIALNIH	IN MEDOSEBNIH	ODNOSIH
TEHNIČNO TEHNOLOŠKA ZNASJA		
<b>SPODNJI VODILNI</b>	<b>SREDNJI VODILNI</b>	<b>VRŠNI VODILNI</b>

Vir: Možina 2000, 55.

Managerji so v organizaciji tisti zaposleni, ki imajo največ odgovornosti. Stopnja njihove odgovornosti je odvisna od ravni organiziranosti v managerski piramidi, na kateri delujejo. Višje kot je posamezen manager v strukturi organiziranosti, večja je stopnja njegove odgovornosti in pristojnosti.

#### **2.1.4 Naloge managerjev v organizaciji**

Naloge in vloge managerjev so med seboj povezane in se včasih tudi prekrivajo. Naloge managerjev so osredinjene na cilje organizacije, kar se kaže v njeni kakovosti poslovanja, v uspehu in ugledu (Kralj 2003, 16).

V managementu govorimo o štirih temeljnih nalogah managerjev: planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju (Kralj 2001, 2).

Planiranje ali načrtovanje je proces snovanja ciljev in načinov, kako te cilje doseči v negotovi prihodnosti. Ta opredelitev se ujema s snovanjem politike podjetja, saj v širšem smislu načrtovanje zajema celotno organizacijo, tako njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje in predvidene izide. V ožjem smislu planiranje pojmuje le kot snovanje ciljev in nalog.

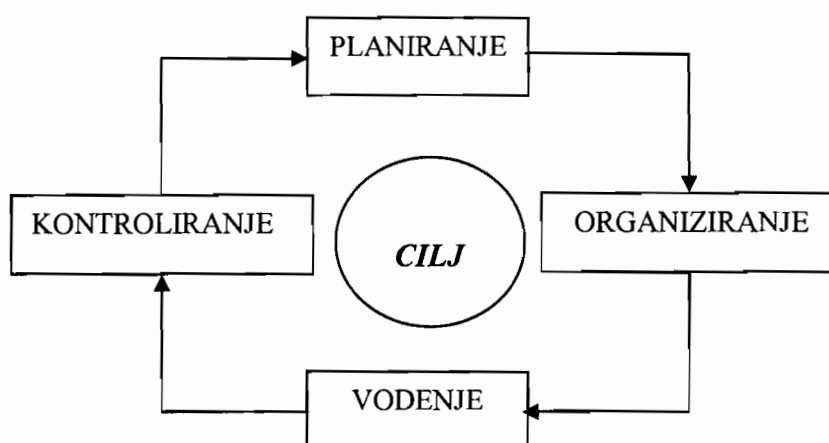
Organiziranje je priprava virov za uresničevanje načrtov. Je ključna dejavnost v izvajanju načrtov. V okviru tega procesa določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje ipd. na individualni ali skupinski ravni, v ustrezni organizacijski celoti. Opredeliti je treba tudi odgovornost za delo in pristojnost, kompleksnost oseb v procesu organiziranja (Kralj 2001, 164). K organiziranju običajno uvrščamo kot dejavnost v organiziranju tudi koordiniranje. Koordiniranje pomeni usklajevanje in povezovanje v celoto. Nanaša se na usklajevanje prostorskih, gmotnih,

časovnih, vedenjskih in interesnih vidikov vložkov, stanj, tokov in izidov, kakor tudi struktur s cilji (Možina 2000, 9).

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi in pomeni vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. Med vodenje prištevamo tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Da bi sodelavci naloge izvrševali čim boljše in s čim večjim zadovoljstvom, je treba poskrbeti tudi za vzdušje, odnose, vedenje ter kulturo dela v organizaciji (Možina 2000, 95).

Kontroliranje je proces, v katerem ena ali več oseb ugotavlja, ali so bili cilji doseženi. Za kontroliranje se uporablja tudi izraz nadziranje. To je predvsem upravljalnovodstvena dejavnost. Uporablja se za presojanje pravilnosti poslovanja glede na zastavljene cilje, pripravljanje izvajanja in izvedbe izvajanja, pa tudi odstranjevanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti (Možina 2000, 203).

**Slika 2.3** Štiri temeljne dejavnosti managerja



Vir: Tavčar 2000, 9.

Zgoraj opisane temeljne naloge lahko dopolnimo še s snovanjem zamisli o poslovanju in razvoju z vidika vlog managerjev in jih povežemo v programirano usmerjanje k uresničevanju ciljev politike podjetja, kar označimo s kratico KKOMPI ter sprotno odločanje (Kralj 2003, 16).

Vsak manager opravlja v organizaciji več vlog. Vloga je ustaljena oblika načina vodenja. Obstaja več vrst vlog in več definicij. Osredinili se bomo na definicijo Kralja (2001, 3). Ta v grobem loči tri skupine vlog, vsaka od njih pa vključuje še množico podvlog. Poznamo:



1. Medosebne vloge; te vloge vključujejo odnose med ljudmi, managerji se vedejo različno, in sicer glede na to ali nastopajo v:
  - zastopniški vlogi, v kateri manager zastopa organizacijo ob različnih priložnostih v javnosti;
  - voditeljski vlogi, ki vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev k načrtanim ciljem;
  - povezovalni vlogi, ko manager oblikuje in vzdržuje stike med zaposlenimi in strankami.
2. Informacijske vloge; manager gradi mrežo stikov, da dobiva potrebne informacije. Ločimo:
  - pregledovalno vlogo, ki vsebuje iskanje, pridobivanje in pregledovanje informacij;
  - posredovalno vlogo, ko manager posreduje zaposlenim nekatere pridobljene informacije bodisi v originalni bodisi v predelani obliki;
  - predstavniško vlogo, kadar managerji nastopajo kot predstavniki svojega področja dela ali organizacije in dajejo ustrezne informacije drugim, predvsem zunanjim sodelavcem.
3. Vloge odločanja; le-te so najpomembnejše, saj managerji uporabljajo informacije za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije. Ta vloga vsebuje:
  - podjetniško vlogo, ki sestoji iz načrtovanja in izvajanja novega programa ali dejavnosti;
  - razreševalsko vlogo, ki se nanaša na razreševanje problemov in odpravljanje motenj;
  - pogajalsko vlogo, v kateri se manager srečuje s posamezniki ali skupinami, ki imajo različna mnenja, in poskuša doseči z njimi dogovor.

Management je vloga, ki temelji na zaupanju; lastniki poverijo vršnim managerjem ravnanje s svojo lastnino, vršni managerji poverijo podrejenim managerjem opravljanje del, za katera odgovarjajo lastnikom in tako naprej vse do spodnje ravni in spodnjega managementa, ki te naloge izvrši. Lastniki overijo managerju velik del oblasti v organizaciji ali delu organizacije in temu primerno odgovornost (Tavčar 2005, 2).

Delovanje organizacije obsega:<sup>2</sup>

- upravljanje, ki ga opravljajo upravljalci,
- management, ki ga opravljajo managerji; management obsega poslovanje, organizacije in vodenje sodelavcev,
- izvajanje, ki je naloga izvajalcev.

---

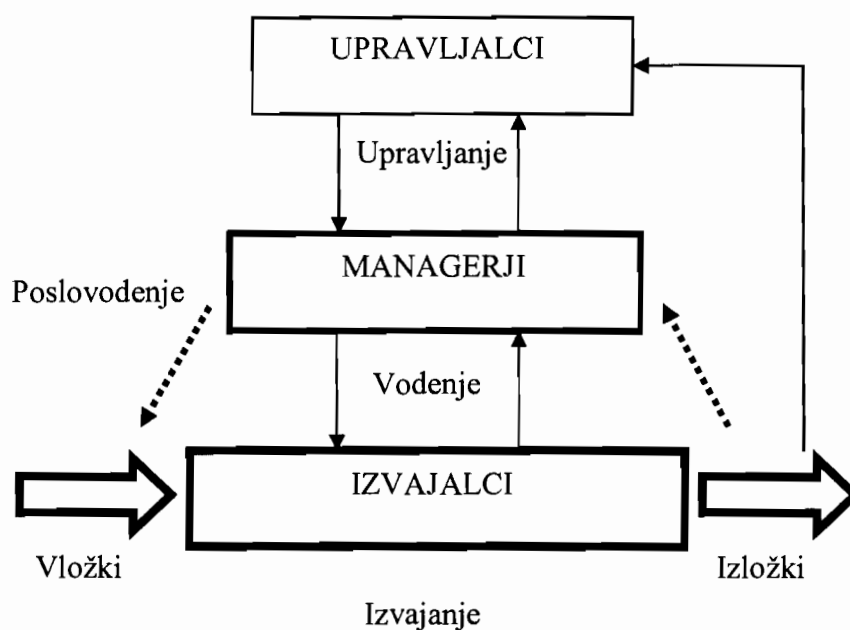
<sup>2</sup> Povzeto po Tavčarju 2000, 4.

Upravljanje je naloga lastnikov organizacije oziroma razpolagalcev z njo ali njihovih pooblaščenec, upravljalcev – skupščine, nadzornega sveta. Upravljanje obsega izvirne odločitve, ki zadevajo predvsem smotre in zamisli o vseh vidikih temeljne, razvojne in tekoče politike organizacije.

Management je naloga managerjev (ki so poslovodniki in vodje hkrati). Vršnega managerja postavljajo neposredno lastniki ali organ upravljanja, managerje na srednji in spodnji ravni v organizaciji pa postavlja vršni manager. Management obsega izvedbene, izvršilne odločitve v razvojni in tekoči politiki; osnovne dejavnosti managerjev so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje.

Izvajanje opravljajo izvajalci, ki jih kadrujejo in razporejajo poslovodje. Delo izvajalcev načrtujejo in organizirajo poslovodniki, ki izvajalce pri delu tudi usmerjajo in nadzorujejo. Delo izvajalcev obsega izvajalne odločitve (Tavčar 2000, 4).

**Slika 2.4** Tri temeljne vloge v delovanju podjetja



Vir: Tavčar 2000, 4.

Nosilci vlog naj v interesu organizacije in v lastnem interesu spoštujejo razmejitve vlog:

- upravljalci se ne vmešavajo v dejavnosti managerjev, saj od njih v tem primeru ne morejo zahtevati, naj odgovarjajo zanjo;
- managerji se ne vmešavajo v delo upravljalcev; prav tako ne prevzemajo dela izvajalcev, saj bi jim tako zmanjkalo časa za poslovođenje in vodenje, kar je njihova naloga;
- izvajalci se ne vmešavajo v delo managerjev, saj bi si v nasprotnem primeru naprtili odgovornosti, za katere niso pooblašteni.

### **2.1.5 Medsebojna soodvisnost različnih ravni managerjev v organizaciji**

Aktivnosti managerjev so razdeljene na tri temeljne ravni managementa: vršni, srednji in spodnji management. Vsak med njimi opravlja svoje naloge. Te so raznovrstne, a tudi medsebojno odvisni deli celotne organizacije.

Tudi srednji, in sicer redkeje, vršni management opravlja izvedbeno delo. Če npr. manager finančnega oddelka pripravi ali analizira finančno poročilo, dela kot izvajalec. Za izdelavo analize ne potrebuje managerskega znanja, temveč znanje o financah. Kolikor višje je manager na managerski lestvici v organizaciji, toliko večji del njegovega celotnega dela predstavlja management in toliko manjši je delež izvedbenih del.

Vršni management skoraj v celoti opravlja le managerska dela. Kolikor višje je manager na lestvici, bolj postaja management poklic. In nasprotno, kolikor nižje je, bolj je management le ena izmed njegovih funkcij ali nalog (Možina et al. 1998, 21).

Izid dobre povezanosti v delovanju vseh položajnih ravni managementa zagotavlja uspeh in dober položaj organizacije na tržišču, kjer je konkurenca močnejša in zato ostanejo uspešni res le najboljši.

## **2.2 Odločanje**

Odločanje je izbiranje med možnimi alternativami, različicami (Možina 2000, 104).

Po Fitzgeraldu (2002, 3) je odločanje ena ključnih nalog managerjev, ki bi morali zaradi tega neprestano razvijati sposobnosti za dobro poslovno odločanje. Takšen pristop neizbežno vodi do sprejemanja bolj kakovostnih odločitev. Kdor »spi« na preteklih lovorikah, ga čas prej ali slej prehiti, to pa v poslovnem svetu pomeni, da ni več konkurenčen. Posledica tega je propad organizacije in izguba delovnih mest. Človek mora zato neprestano težiti k učenju in k ustvarjalnim miselnim procesom.

Odločanje kot naloga managerjev je lahko:

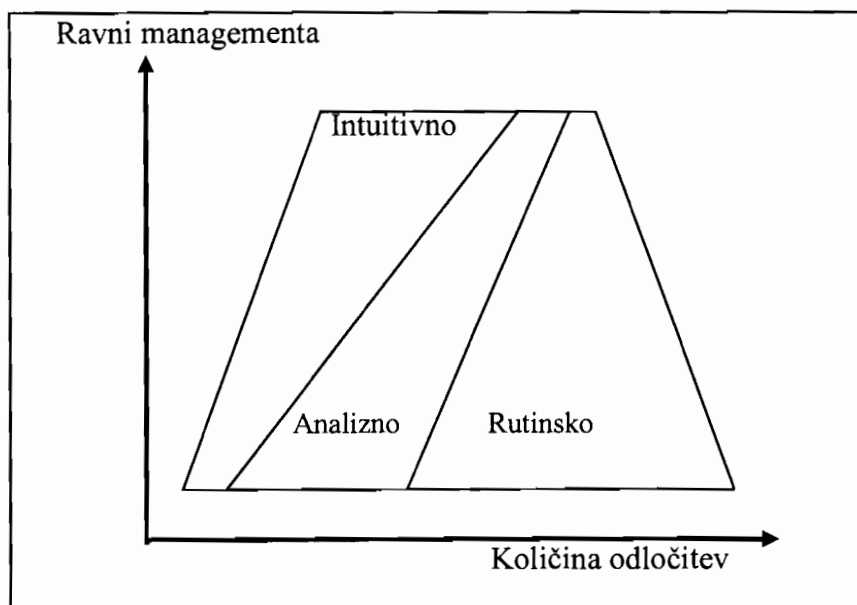
- rutinsko,
- analizno,
- intuitivno.

V spodnjem managementu prevladuje rutinsko odločanje, nekaj je tudi enostavnega analiznega odločanja in zelo malo intuitivnega. Gre za že vnaprej pripravljene standardizirane odločitve v enostavnih in predvidljivih okoliščinah. Takšne odločitve so učinkovite in v enostavnih zadevah malo tvegane.

V srednjem managementu so deleži vseh treh načinov odločanja podobni. Le malo več je analiznega odločanja z uporabo konceptov, metod in modelov, saj terja veliko časa, katerega ni dovolj v srednjem managementu.

Na vršni ravni prevladuje intuitivno odločanje nad analiznim; rutinskega odločanja skorajda ni. Intuitivno odločanje je najbolj ustvarjalno, vendar pa vsebuje tudi največje tveganje (Tavčar 2005, 3).

**Slika 2.5** Trije načini odločanja



Vir: Tavčar 2000, 10.

Urejanje zadev izhaja iz prepoznavanja zadev. Bistvena sestavina urejanja je proces odločanja, ki vodi do izbire odločitev in zatem do uveljavitve te odločitve. Izmed vseh pomembnih zadev izbira management zaporedoma posamezne zadeve za urejanje. Pred odločanjem je potrebno preveriti pomembnost zadeve za organizacijo in za odločevalca, izgleda za ugodne izide urejanja z vidika organizacije in odločevalca, nujnost zadeve in presojo, ali se je zadeve zares treba lotiti. Pri odločanju je možna uporaba primernih poslovnih modelov. (Tavčar 2005, 3–4)

### 2.2.1 *Pristopi k odločanju*

V teoriji managementa obstajajo različne procesne obravnave integralnega managementa. Za njihovo oblikovanje raziskovalci managementa uporabljajo enotna splošna izhodišča, in sicer:

- najpomembnejša dejavnost managerja je odločanje, zato lahko odločitveni proces določimo kot temeljni proces managementa;
- dejavnost managerja je odvisna od ravni njegovega delovanja, zato je potrebno smotrno proučiti vse pomembne ravni managementa;

- dejavnost vsakega managerja je sestavljena iz različnih aktivnosti (Krajewski in Ritzman 2002, 114).

Ločimo dva osnovna pristopa k procesu odločanja:

1. Racionalno analitični pristop z naslednjimi fazami
  - opredelitev situacije in obstoječih problemov,
  - opredelitev ciljev,
  - formulacija hipoteze,
  - zbiranje podatkov,
  - opredelitev alternativ,
  - izbira najboljše alternative.
2. Kreativni pristop
  - orientacija – razumeti situacijo, odkriti probleme,
  - priprava – zbiranje podatkov in informacij,
  - analiza situacije, podatkov in informacij,
  - opredelitev hipotez – opredelitev idejnih razrešitev in tudi mogočih alternativnih poti,
  - inkubacija – počakati, da se položaj razjasni,
  - inspiracija – nenaden preblisk,
  - sinteza – različne prvine zbrati v neko sintezo,
  - preverjanje inspirativne razrešitve glede na želeni cilj (Florjančič et al. 1995, 432).

### **2.2.2 Racionalnost pri odločanju**

Chester Barnard je na osnovi logičnih in nelogičnih procesih odločanja razvil osnovno tezo, v kateri je dejal, da managerji pogosto ne morejo odločati kot znanstveniki na podlagi urejene racionalne analize, ampak to počnejo na podlagi intuitivne presoje. Po Barnardu imajo racionalne odločitve določene cilje in znane alternative, katerih rezultate je mogoče eksplicitno izračunati (Florjančič et al. 1995, 433).

Po njegovem mnenju so odločitve na podlagi presoje hitre, prehitre, da bi bilo mogoče izvesti kakšno sistematično analizo. Tisti, ki odloča, ravno tako ne more podati verodostojne izjave o procesu, na podlagi katerega je odločil in na podlagi česa je njegova odločitev pravilna. Hkrati ima ta oseba veliko zaupanje v svojo odločitev in njeno natančnost.

Po teoriji zaprtih sistemov obstaja neka popolna racionalnost. Ta naj bi bila mogoča v naslednjih razmerah:

- znane so vse alternative, s katerimi razpolagamo za razreševanje nekega problema ali za doseganje nekega cilja;
- znotraj vsake alternative, s katero razpolagamo pri razreševanju problema, so vsi vplivni faktorji in spremenljivke količine;
- vsem alternativam je mogoče določiti končni, merljivi izid;
- vse vplivne faktorje je mogoče prikazati kvantitativno;
- vsem faktorjem in spremenljivkam, ki niso zanesljivi, je mogoče določiti objektivno verjetnost;
- potrebno je izključiti vsa individualna in skupinska »preferiranja« oziroma naklonjenost neki določeni razrešitvi;
- možno je garantirati popolno objektivnost v procesu analize in pripravljanja odločitve (Vila 1994, 147).

Za sprejemanje večine odločitev so zgoraj omenjene navedbe sporne, saj takšnih dogodkov sploh ni. Zato se managerji pri svojem odločanju srečujejo z ovirami za popolno racionalno odločanje:

- mnogi problemi, ki se pojavljajo, sploh niso vnaprej poznani in je nemogoče opredeliti njihovo objektivno verjetnost;
- težko definiramo vse alternative; nikdar ne vemo ali obstaja še kakšna alternativa;
- viri informacij so pogosto omejeni in pomanjkljivi, relevantnost in preciznost informacij je težko določiti;
- mnogi cilji ali problemi nikakor niso kvantitativne narave in jih je nemogoče številčno definirati;
- v praksi ni dovolj časa za vse analize, ki so na razpolago;
- pripravljenost sprejeti tveganje zelo močno niha med posamezniki;
- človeški spomin, razmišljanje in objektivnost so omejeni;
- v poslovnem sistemu je cela vrsta ciljev in optimiranje enega lahko otežuje doseganje drugega ali več od njih (Vila 1994, 148).

Iz zapisanega izhaja, da lahko le redko odločamo popolnoma racionalno. Na tej osnovi je Simon prišel do pojma »omejena racionalnost«. To pomeni, da tisti, ki odloča, nima popolnega znanja potrebnega za razrešitev problema, ki je pred njim, in je to znanje omejeno (Vila 1994, 148).

Zato namesto o optimalnih odločitvah govorimo o zadovoljivih odločitvah v organizaciji in doseganju zadovoljivih ciljev, namesto tistih, ki so jih nameravali doseči.

### **2.2.3 Informacije za odločanje**

V vsakdanjem govoru ljudje niti ne opazimo, da zamenjujemo pojma informacija in podatek. Podatek je dejstvo, na podlagi katerega dobimo informacijo. Informacije pa dobimo tako, da zbiramo podatke, ki jih nato posredujemo prejemniku v takšni obliki, da so zanj koristne (Checkland in Holwell 1998, 86).

Temelj odločanja so informacije. Pridobivanje informacij je drago, zato managerji najprej posegajo po lahko dosegljivih in cenejših, šele nato po težje dosegljivih in dražjih informacijah. Zbiranju informacij sledi snovanje možnih odločitev, analiziranje dobrih in slabih plati teh odločitev, prednostno razvrščanje možnih odločitev, izbiranje najprimernejše odločitve in udejanjanje te odločitve (Tavčar 2005, 3).

Ko govorimo o informacijah za odločanje, se vedno sprašujemo:

- katere informacije potrebujemo pri sprejemanju odločitev,
- kako dobiti ustrezno informacijo.

Informacije so bistvene za odločanje. Izvedbene informacije informirajo managerje o okolju in stanju izvajanja. Vnaprejšnje informacije odsevajo odločitev ali iskanje novih zelenih ciljev, povratne informacije pa o odprtem problemu podajo razliko med želenim in dejanskim stanjem. Problem je v tem, kako kakovostne so te informacije, s čimer mislimo na ustreznost, zgoščenost in podrobnosti, svežino, pravočasnost ter ustrezen obseg informacij (Kralj 2000, 91).

Odločanje managerjev izhaja iz informacij o:

- zadevi,
- možnih alternativah,
- verjetnih izidih ter alternativnih odločitvah.

Informacije so podatki z vsebino in nam pomagajo pri uspešnem razreševanju problemov in pri odločanju. Čim boljša je informacija, tem boljša je odločitev, saj boljša informacija pomeni manjše tveganje in negotovost. Če je informiranost odločevalca na visoki ravni, lahko rečemo, da poteka odločanje v pogojih popolne gotovosti in tveganja ni. Če pa so odločevalcu pri odločanju v pomoč nekakovostne informacije, je tveganje zelo veliko.

Pri pridobivanju informacij si managerji v organizaciji lahko pomagajo z zunanjimi in notranjimi viri informacijskih tokov. Informacijski tokovi zunaj organizacije so tokovi, ki prehajajo iz organizacije v njeno okolje in/ali iz okolja v organizacijo. Tokovi v organizaciji se nanašajo na zbiranje in analiziranje podatkov o konkurentih. Nanašajo se na različne elemente okolja, v katerem organizacija deluje – to so kupci, konkurenti, dobavitelji, posojilodajalci in tudi vlada. Uporabljajo jih za ocenjevanje informacij za kratkoročno in strateško planiranje. Tokovi iz organizacije se nanašajo na organizacijske komunikacije. Ti tokovi potekajo iz organizacije v okolje, v katerem deluje, gre pa predvsem za oglaševanje in druge vrste promocije (Dimovski 2000, 76).

Znotraj organizacije se pretakajo vertikalni (navzdol in navzgor) in horizontalni (prečno, med organizacijskimi enotami) tokovi informacij. Cilj je, da informacija pride do pravega človeka ob pravem času (Dimovski 2000, 77).

Informacija je pravzaprav gorivo, ki poganja organizacijo. Glavni namen managerja je prek procesa odločanja preoblikovati informacijo v akcijo. Zato sta manager in organizacija informacijski sistem odločanja. Informacijske sisteme odločanja moramo razumeti v povezavi s temeljnimi managerskimi funkcijami: planiranjem, organiziranjem in kontroliranjem (Dimovski 2000, 77).

Če gledamo organizacijo kot informacijski sistem odločanja, potem so pomembne samo tiste informacije, ki so potrebne za uspešno odločanje. Ko manager informacijo preoblikuje v aktivnost, je uspešnost aktivnosti odvisna od točnosti, dostopnosti, popolnosti, pravočasnosti, ustreznosti, razumljivosti in objektivnosti informacij. Razpoložljivost informacij je velikokrat merilo za uspešnost organizacije (Gradišar in Resinovič 1998, 48).

Točnost informacij je odvisna od stopnje zanesljivosti, to je razmerje med številom vseh informacij in številom točnih informacij. Zanesljivost je posledica nepravilnega ali napačnega delovanja informacijskega sistema. Izid tega pa je napačna informacija. Nadzorni mehanizmi v informacijskem procesu lahko povečajo zanesljivost informacij, saj je njihova funkcija odkrivanje in popravljanje napak (Gradišar in Resinovič 1998, 48).

Dostopnost informacij je v največji meri povezana s časovnim intervalom, v katerem lahko managerji dostopajo do informacij. To je od trenutka, ko je uporabnik določeno informacijo zahteval, do trenutka, ko jo je prejel in lahko z njo razpolaga. Pomembno je, da je čas dostopa do informacij čim krajši; dlje kot je potrebno čakati informacijo, manjša je njena vrednost (Gradišar in Resinovič 1998, 48).

Popolna informacija je tista, ki daje uporabniku vse potrebne elemente za sprejemanje ustreznih aktivnosti in odločitev. Problem se lahko pojavi, ker bo uporabnik zaradi težnje po čim večji popolnosti informacij zasičen s preveliko količino podrobnosti, ki jih ne bo uspel pregledati, kaj šele uporabiti. Zato naj bo sporočilo praviloma kratko in jedrnato, da nudi uporabniku le tiste podrobnosti, ki so zanj nujno potrebne (Gradišar in Resinovič 1998, 50).

Vsi napori za bolj točne informacije so zaman, če uporabnik ne dobi informacije pravočasno, da bi jo koristno uporabil pri sprejemanju odločitev. Pravočasnost in točnost se pogosto izključujeta, saj se z vgrajevanjem kontrolnih mehanizmov praviloma podaljšuje čas ustvarjanja informacije. Na pravočasnost poleg časa ustvarjanja vpliva tudi dostopnost (Gradišar in Resinovič 1998, 49).

Ustreznost pove, v kolikšni meri je sporočilo prilagojeno potrebam in zahtevam uporabnika. Ustreznost informacij se spreminja glede na uporabnika. Za nekoga je informacija odločujoča, za nekoga drugega pa je tista informacija neustrezna.



Ustreznost informacij se spreminja tudi s časom. Tako lahko informacija, ki je bila v preteklosti ustrezna, postane zaradi spremenjenih pogojev neustrezna in obratno (Gradišar in Resinovič 1998, 50).

Pogosto se zgodi, da uporabnik prejme informacijo v obliki ali jeziku, ki ga ne razume in zato ne more informacije učinkovito uporabiti. Taka informacija izgubi svojo vrednost, zato je pomembno, da uporabnik prejme sporočilo v takšni obliki, da ga bo lahko razumel in uporabil (Gradišar in Resinovič 1998, 50).

Informacija mora čim bolj stvarno predstavljati neki pojav. Tisti, ki informacijo posreduje, mora le-to oblikovati tako, da je čim bolj nepristranska, oziroma taka, kot jo uporabnik pričakuje in potrebuje (Gradišar in Resinovič 1998, 51).

### **2.3 Teorije odločanja in modeli za odločanje**

V literaturi se omenjajo razne teorije odločanja. Kralj (2003, 310) omenja:

- normativno teorijo,
- vedenjsko teorijo odločanja,
- ekonomsko teorijo odločanja,
- finančno teorijo odločanja.

Razreševanje problemov z uporabo strokovnih in znanstvenih metod poteka po normativni teoriji. Pri tej teoriji gre za povezavo ciljev organizacije s ciljnim funkcijami matematičnih modelov. S ciljno funkcijo skušamo optimirati, čeprav je optimum nedosegljiv, ker je temeljnih ciljev več, in ker vsi niso med seboj zamenljivi. Nezamenljivi cilji so omejitve, med katerimi skušamo doseči čim večjo uspešnost podjetja. Pomagamo si lahko z delnimi optimiranjmi po določenih sodilih, možne so še konsolidacije več ciljev v enotno kvantificirano funkcijo s ponderiranim indeksom, s standardno igro na srečo, z indiferenčnimi krivuljami. Vendar gre v bistvu za presojanje z intuicijo, ki se nato kvantificira in kombinira (Kralj 2003, 311).

Vedenjska teorija odločanja izhaja iz interesnega vedenja ljudi v organizaciji in pojasnjuje, kako se dejansko rešujejo problemi, in kako se odloča v organizaciji s poudarkom na človeških vrednotah in izhodiščem v vedenjskih vedah. Vedenjska teorija torej upošteva ravnanje ljudi za doseganje boljših izidov odločanja. To kaže tudi Likertov obrazec k motiviranju za izide (Kralj 2003, 311).

Pri vedenjski teoriji odločanja gre z vidika organizacije tudi za vzdušje v organizaciji ter za potrebo, da se pri strokovnem odločanju upošteva etika organizacije. Vzdušje v organizaciji lahko podpira ali ovira managerje pri odločanju. Od vzdušja je odvisno, kako se počutijo ljudje v organizaciji, koliko prostosti imajo pri snovanju odločitev, ali se spodbuja razumno poslovno tveganje in dovoljuje možne napake in se spodbuja podjetništvo in ustvarjalnost.

Kategorije ekonomske teorije odločanja so prihodki, odhodki in dobiček. Odhodki v prihodkih pomenijo vsebovane stalne in gibljive stroške. Prihodki ravno tako niso docela stvarni, saj prodano in fakturirano še ni v celoti plačano. Poslovni izid oziroma dobiček se praviloma razdeli in izplača udeležencem.

Pri finančni teoriji odločanja se prihodki in odhodki preoblikujejo v denarne tokove, torej v pritoke in odtok. Kot izid se izkažejo čisti prejemki ali »net cash flow«. To je denar, ki ostane organizaciji (Kralj 2003, 311–312).

Odločitveni modeli so zelo uporabni, saj olajšujejo in izboljšujejo urejanje zadev in odločanje, vendar so lahko tudi nevarni, saj nekritična raba zavaja v zmotne in škodljive odločitve. Modeli ne morejo urejati zadeve, nadomeščati razumnega analiziranja in odločanja ter ustvarjalnosti poslovodnikov, še zlasti pa ne morejo napovedovati prihodnosti ali zmanjšati tveganja pri ocenjevanju izidov odločitev. Kompleksnejši in nazornejši modeli managerja lahko zavedejo, da zamenja resničnost in model. Model obsega le izbrane značilnosti resnične zadeve in ugotovitve, ki jih je mogoče opredeliti s pomočjo modela. Takšna uporaba modelov je lahko usodna (Tavčar 2000, 19–20).

Modele je mogoče deliti v neposredne modele za odločanje in modele v pomoč odločanju. To so modeli za razvrščanje in ocenjevanje ter modeli za presojanje in snovanje politike (Kralj 2003, 313).

### ***2.3.1 Modeli za odločanje v gotovosti***

Predpostavke za uporabo teh modelov so, da so znane skoraj vse alternativne možnosti, in da so izidi teh možnosti znani v celoti ali z veliko statistično verjetnostjo.

Nekaj široko uporabljenih modelov:

- opisni modeli: navodila, pravilniki, poslovniki, predpisi, zakoni ipd.;
- analogni modeli: zemljevidi, načrti, monogrami, merilniki in podobne metode za načrtovanje časovnih dejavnikov poteka;
- logični modeli: vzročnopolosedični modeli, modeli iz teorije vrst;
- matematični modeli: maksimiranje, minimiranje, optimiranje, algebra, diferencialni račun (Kralj 2003, 314).

Z računalniško podporo je uporaba teh modelov lažja, zato je pomembno, da odločevalec obvlada uporabo enostavnih programskih paketov.

Potrebno je poudariti, da se najmanj odločitev sprejme v okoliščinah gotovosti in v majhnem tveganju. Odločanje v pogojih gotovosti zasledimo zelo redko in še to na spodnji ravni organiziranosti v organizaciji.

### ***2.3.2 Modeli za odločanje v pogojih negotovosti***

Po Tavčarju (2000, 20–24) sta izhodišči modelov predvsem statistično obravnavanje izidov v preteklosti in logično obravnavanje subjektivnih ocen verjetnosti

izidov v prihodnosti. Modeli ne napovedujejo bodočih izidov, omogočajo pa ocenjevanje odločitev glede na uspešnost organizacije v prihodnosti ter glede na večjo ali manjšo svobodo odločanja in delovanja organizacije v prihodnosti. Ocenjevanje današnjih odločitev glede na vpliv, ki ga bodo najverjetneje imele na organizacijo v prihodnosti, je mnogo bolj smiselno in koristno, kot podrobno načrtovanje dejavnosti organizacije v slabo znani prihodnosti.

Nekateri najbolj znani modeli in metode:

- Statistične metode: pri uporabi teh je dragocena avtomatska obdelava podatkov. Za te metode je na voljo precej programske opreme za osebne in druge računalnike. Z njimi se izračunava npr. srednja vrednost, trendi oziroma povprečni poteki, odvisnost medsebojnih spremenljivk in potekov ipd.
- Odločitvena drevesa: sistematično, pregledno in nazorno povezujejo odločitve, izide in verjetnosti. V drevesno strukturo nizamo za obravnavano zadevo alternativne odločitve ter možne izide vsake odločitve. Za zapletene zadeve je mogoče tvoriti mnogo stopenjske drevesne strukture, s katerimi nikdar ne moremo napovedati prihodnosti – so le sredstvo za urejeno vrednotenje ocen o verjetnosti prihodnjih dogodkov.
- Matrike verjetnosti in izidov: pregledno spremljajo možne izide posameznih odločitev z ocenjeno verjetnostjo izidov na podoben način kot odločitvena drevesa (Kralj 2003, 315–316).

Uporaba modelov terja dobro razumevanje teh modelov in zlasti uvedenih poenostavitev. Izidi uporabe modelov so zanesljivi le toliko kot vhodni podatki. Modeli so koristni tudi samo kot miselna orodja, kot zasnove pri odločanju.

#### **2.4 Odločevalci v podjetju**

Odločevalec je tisti, ki odloča o problemu, torej opravi izbiro razrešitve in jo na osnovi svoje moči tudi uveljavi. Uveljavitev odločitve je njeno izvrševanje, ki je v tem, da odločevalec sam izvaja in izvede odločitve ali pa pripravi druge do tega, da jo izvedejo (npr. nanje vpliva, jih napoti, jim ukaže ipd.). Odločevalec je praviloma odgovoren za posledice odločitve, čeprav se lahko tudi zgodi, da nekdo odloči, drugi pa odgovarja, oziroma da odgovarjata oba. V managerskem odločanju je normalno slednje (Kralj 2000, 68).

V podjetju je prisotnih več vrst odločevalcev:

- lastniki in upravljalci kot odločevalci,
- management in managerji kot odločevalci,
- strokovnjaki kot odločevalci v izvrševanju in izvajanju.

#### **2.4.1 Management in managerji kot odločevalci**

Že v okviru managementa smo opisali vloge in naloge managerjev, iz katerih je razvidno, da je dobršen del njihovega delovanja potreben za urejanje zadev in za odločanje o poslovanju in razvoju podjetja (Kralj 2003, 326).

Managersko odločanje opredelimo po vrstah kot snovanje in opredmetenje podjetniško političnih odločitev, kot managersko strateško odločanje o usodnem in pomembnem v razmerah sprememb ter kot managersko izvršilno odločanje o sprotnih zadevah.

Po drugi strani pa gre tudi za odločanje po ravneh managementa – od vršnega do spodnjega managementa ter po funkcijah, po odgovornostnih delih in posebej o izidih. Velja namreč, da so pri formalnem odločanju o zadevah organizacije, kot so določanje ciljev, organiziranje struktur in procesov ter poslovanje z vložki, procesi in izidi za doseganje ciljev, pomembne tudi ravni odločanja ter povezovanja delov organizacije in celote (Kralj 2003, 326).

Managerji kot odločevalci se lahko pojavljajo kot posamezniki ali kot odločevalci v skupini. V ta namen ločimo med splošnim in funkcijskim managerjem.

Za profil splošnega managerja se zahteva, da zna presoјati celotni položaj organizacije v okolju in znotraj, razvijati zamisli o poslovanju in razvoju ter jih posredovati drugim na tak način, da jih sprejmejo za svoje in so jih voljni tudi izpeljati. Splošni manager mora biti sposoben delovati združevalno, usklajevalno in povezovalno. Razumeti mora dele in celoto ter vse to upoštevati pri urejanju zadev in odločanju.

Profil funkcijskega managerja zahteva povezanost lastnosti specialista za vodenje posamezne poslovne funkcije ali dejavnosti (npr. proizvodjanje, trženje, financiranje itd.), toda s sposobnostmi generalista, da lahko razume položaj svojega dela podjetja ali funkcije glede na druge dele in celoto, pa tudi glede na okolje. Tu je potrebna sposobnost timskega obravnavanja problemov (Kralj 2003, 327).

Za učinkovito odločanje so potrebne ustrezne sposobnosti managerjev ali odločevalcev, zlasti izkušnost, logično razmišljanje, ustvarjalnost ter sistemski pristop.

Izkušnje so koristne zlasti pri programiranih odločitvah, medtem ko pri sprejemanju neprogramiranih odločitev celo škodijo.

Logično sklepanje je potrebno pri ugotavljanju problemov, kar je ena ključnih nalog managementa. Pri ugotavljanju problema gre za sklepanje o vzrokih in posledicah ter o povezavi med njimi.

Pri iskanju razrešitev problema, še zlasti pri iskanju novih razrešitev problema, je pomembna ustvarjalnost. Prav zato se je razvila vrsta pristopov, kako povečati izkoristek ustvarjalnosti, ki jo imajo ljudje.

Za managersko delo je nedvomno značilna njegova usklajevalna naravnost. To zahteva sistemski pristop, kjer je poudarjeno gledanje na stvari in dogajanja z vidika celote in povezanosti med deli (Dimovski 2000, 19).

#### **2.4.2 Lastnosti srednjih managerjev pri odločanju**

Srednji management lahko imenujemo tudi ključni kader pri realizaciji smotrov in ciljev organizacije. To je kader, na katerega vršni managerji delegirajo vrsto funkcij dela, ki naj bi jih srednji managerji opravili oziroma jih delegirali na nižje sodelavce v neposredno izvršitev (Florjančič et al. 1995, 459).

Za uspešno sodelovanje v razvojnih procesih organizacije, naj bi managerji posedovali zadosten obseg znanja, vrednot in veščin. Pripravljeni morajo biti služiti ciljem, razmišljati dolgoročno, razreševati probleme in zagotoviti uspešno delovanje. Med osnovne lastnosti srednjih managerjev sodijo:

- prezentacijske sposobnosti,
- pisno komuniciranje,
- sposobnost poslušanja,
- poznavanje posla, dejavnosti, v kateri delujejo,
- zagotavljanje pretoka informacij,
- vodenje, nadzorovanje in merjenje rezultatov dela,
- organizacijske sposobnosti,
- načrtovanje in ocenjevanje dela.

Lastnosti srednjih managerjev pri odločanju so naslednje:

- usmerjenost v kariero,
- umirjenost v stresnih situacijah,
- sposobnost hitrega odločanja,
- pogajalske sposobnosti,
- pravočasno sprejemanje odločitev,
- učinkovito organiziranje in vodenje delovnih procesov,
- osredinjenost na doseganje in preseganje ciljev (Nosan 1999, 11–14).

Povezanost srednjih managerjev z managerji na spodnji ravni, strokovnimi službami (npr. kadrovske, finančno, razvojnoraziskovalno, tržno ipd.) in tudi z vršnimi managerji omogoča višjo stopnjo informiranosti ter lažje odločanje pri sprejemanju ukrepov za doseg smotrov in ciljev organizacije.

Razumnost odločanja je odvisna od popolnosti informiranja. Informacije pokrivajo celo organizacijo po delih znotraj sebe in v konkretnih razmerjih z naravnim okoljem ter so pomembne za uresničevanje sprotne politike organizacije (Kralj 2000, 141).

Informacije so temeljno sredstvo za odločanje in zanje velja enako kot za vsa druga sredstva. Če ne dosegajo spodnjega praga učinkovitosti, racionalno odločanje ni mogoče (Tavčar 2000, 10–11).

## **2.5 Potreba po informacijskih sistemih za podporo odločanju**

Sistemi za podporo odločanju zadovoljujejo primarno managersko potrebo: omogočati managerjem dostop do odločevalskih informacij, potrebnih, da managerji sprejemajo pametne odločitve. Ključno je, da informacijski sistem podatke spremeni v informacije, ki jih manager lahko dejansko uporabi. Zato mora informacijski sistem upoštevati informacijske potrebe vseh managerjev in informacijske zahteve specifičnih vrst odločitev. (Dimovski 2000, 78)

### **2.5.1 Potrebe managerjev**

SPO je specializiran informacijskokomunikacijski sistem. Njegova funkcija je podpirati managerjeve sposobnosti in spretnosti v vseh fazah odločanja – identificiranje problema, izbira relevantnih podatkov, določanje pristopa pri odločanju in ocenjevanje alternativnih akcij. Informacije morajo biti generirane v takšni obliki, da jih managerji razumejo in v času, ko jih potrebujejo.

Sistemi za podporo odločanju oblikujejo informacije za potrebe managerjev. S tem podpirajo programirane in neprogramirane odločitve v razmerah gotovosti, tveganja in negotovosti.

Značilnosti uspešnih in učinkovitih SPO so naslednje:

- nudijo podporo managerjem pri odločanju;
- olajšujejo managersko odločanje na vseh ravneh v organizaciji, predvsem pa vršnim in srednjim managerjem;
- zbirajo, shranjujejo in ponujajo na razpolago podatke, ki so relevantni za specifične vrste odločitev (Dimovski 2000, 79).

### **2.5.2 Potreba po specifičnih informacijah za specifične odločitve**

Informacije razvrščamo glede na vrsto odločitev, ki jih managerji sprejemajo. Tako odločitve v planiranju, kontroli in operacijah zahtevajo informacije o planiranju, kontroli in operacijah.

Odločitve o planiranju zajemajo oblikovanje ciljev organizacije, obseg in vrsto virov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev, ter politiko, s katero določijo uporabo teh virov. Informacije za planiranje prihajajo iz zunanjih virov ter se nanašajo predvsem na sedanje in predvideno stanje celotnega gospodarstva, razpoložljivost virov ter politično in pravno okolje. Uspešno planiranje je ključno za uspešno organizacijo.

Informacije za planiranje so inputi za neprogramirane odločitve, ki jih sprejema vršni management.

Odločitve o kontroli sprejema srednji management, s čimer zagotovi, da je poslovanje organizacije usklajeno z njenimi cilji. Takšne informacije večinoma prihajajo iz notranjih virov, pogosto se pretakajo med organizacijskimi enotami. Problemi so lahko programirani ali neprogramirani.

Odločitve o operacijah so osredinjene na vsakodnevne aktivnosti v organizaciji ter na učinkovitost uporabe virov. Informacije se generirajo znotraj organizacije in se navezujejo na specifične naloge, pripravijo pa jih v določeni organizacijski enoti. Te informacije so namenjene neposrednim nadrejenim, odločanje na tej ravni pa vključuje programirane vrste problemov (Dimovski 2000, 79–80).





### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 Predstavitev avtomobilskega podjetja Cimos d. d., Koper**

Cimos beleži začetke svojega razvoja od konca petdesetih let prejšnjega stoletja, ko so v koprski tovarni Tomos, podjetju za proizvodnjo mopedov in izvenkrmnih motorjev, sklenili združiti svoje poslovne interese z interesi Citroena. Organizacijska združitev je povezala domača in tujega partnerja v začetku sedemdesetih let 20. stoletja v podjetje Cimos. Pomenila je začetek plodnega gospodarskega razvoja, ki je preстал preizkušnje socialističnega samoupravljanja, razpada jugoslovanskega tržišča in tranzicije. Zadnje desetletje je Cimos ena od najuspešnejših slovenskih gospodarskih zgodb – modelov.

Danes Cimos ustvarja na področju avtomobilske industrije, kmetijske mehanizacije, industrijske in energetske opreme ter strojogradnje. Sedež skupine Cimos je v Kopru. Cimos je strateško prisoten tudi v Srednji Evropi, zahodno od Dunaja in severno od Benetk. Cimos velja za globalno in hitro rastoče podjetje ter ima 7.672 zaposlenih sodelavcev. S sodobno opremljenimi proizvodnimi centri in predstavništvi po Evropi je prisoten na vseh pomembnejših trgih.

##### ***3.1.1 Poslanstvo in vizija avtomobilskega podjetja Cimos d. d., Koper***

Temeljno poslanstvo družbe obsega aktivno navzočnost na trgu in utrjevanje položaja v mednarodnih gospodarskih tokovih. To dosega z visoko strokovnim in razvojnostvarjalnim delom, saj skrbi za dvig ravni znanja, za nenehno usposabljanje in šolanje vseh sodelujočih v poslovnem procesu. S tem ustvarja pogoje za zaposlenost in nudi ustvarjalne možnosti za uresničevanje strateških ciljev, ki jih neprestano dopolnjuje in prilagaja tehnološkemu razvoju.

Vizija družbe je postati ustvarjalec procesov v avtomobilski industriji in ena najuspešnejših gospodarskih skupin v izbranih dejavnostih na ciljnih trgih. Hkrati želi postati pomemben gospodarski subjekt, katerega vloga je integriranje znanja, kadrov, opreme in kapitala.

##### ***3.1.2 Struktura organiziranosti avtomobilskega podjetja Cimos d. d., Koper***

Kot smo že omenili v uvodnih besedah, se bomo v diplomski nalogi osredinili na tovarno podjetje Cimos v Kopru, zato bomo v nadaljevanju predstavili strukturo organiziranosti proizvodnega centra Koper. Poleg proizvodnje so v Kopru prisotne tudi ostale funkcije, ki so nepogrešljive pri obvladovanju podjetja: oddelek trženja, finančni in računovodski oddelek, kadrovska služba in oddelek za izobraževanje ter oddelek za informatiko.

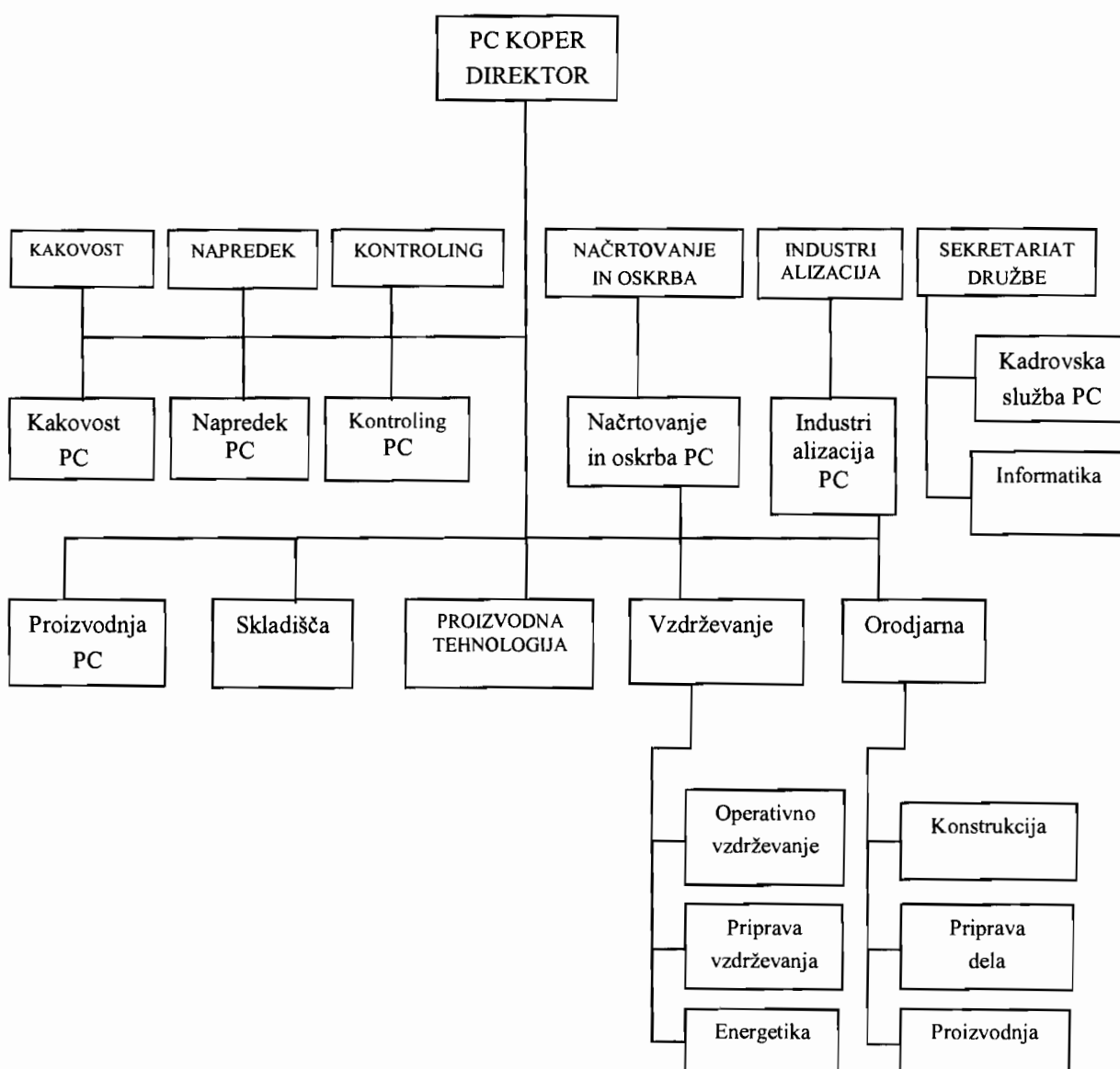
Proizvodni center Koper je sestavljen iz petih organizacijskih enot ali služb:

- službe za kakovost,

- službe za napredek,
- kontrolinga,
- službe za načrtovanje in oskrbo,
- industrializacije.

Vsaka od teh služb zajema naslednje oddelke: oddelek proizvodnje, skladišče, proizvodno tehnologijo, orodjarno ter oddelek za vzdrževanje. Slednja sta sestavljena še iz treh podenot; orodjarna zajema konstrukcijo, pripravo dela in proizvodnjo, oddelek za vzdrževanje pa operativno vzdrževanje, pripravo vzdrževanja ter energetiko.

**Slika 3.1** Struktura organiziranosti proizvodnega centra Cimos d. d., Koper



Vir: Cimos 2007.

## 3.2 Temeljne funkcije managementa in odločanje srednjih managerjev v podjetju

### 3.2.1 Management kakovosti in odločanje srednjih managerjev v podjetju

Kakovost je zaradi vse večje konkurenčnosti vse močnejši dejavnik za odločanje kupcev v korist določenih proizvajalcev in njegovih izdelkov ali storitev. Zato si je potrebno nenehno prizadevati k višji kakovosti, kar bo organizaciji zagotovilo obstoj in uspešen razvoj (Florjančič et al. 1995, 258–260).

V podjetju Cimos ustvarjajo kulturo nenehnega napredka tako v matični kot povezanih družbah. Razvili so poslovnoorganizacijski sistem za izvajanje nenehnih izboljšav, ki temelji na spodbujanju inovativnosti in samoiniciativnosti zaposlenih ter krepitvi odprtega in kreativnega medsebojnega sodelovanja. Poslovnoorganizacijski sistem, poimenovan TINS (Tvoje Inovacije Napredek Sistema), udejanjajo organizacijski vodje v oddelku kakovosti.

Kakovost izdelkov in storitev temelji na načelu brezhibnosti, ki ga v oddelku kakovosti izražajo z geslom »nič napak«. Trudijo se za najboljšo kakovost, saj vedo, da gre tu za konkurenčno prednost podjetja tako pri notranjih kot zunanjih kupcih. V proizvodne programe so vpeljali metodologiji »6 Sigma« in »vitko proizvodnje« (angl. lean manufacturing), s pomočjo katerih kontinuirano, sistematično in ciljno usmerjeno obvladujejo produkcijske procese.

Metoda »6 Sigma« je sistematičen, statistično usmerjen pristop k izboljševanju stabilnosti in sposobnosti procesov, ki povečuje kakovost izdelkov ali storitev in produktivnost. Osredotočena je na razumevanje in poznavanje procesov in na zmanjšanje njihove variabilnosti. Dopolnjuje obstoječi sistem managementa kakovosti tako, da pripomore k temu, da se v organizaciji osredinijo na tiste procese, ki so ključni zanj in za njene zunanje in notranje kupce (Dolinšek in Rozman 2006, 298).

»Vitko proizvodnje« je metodologija za sistematično in celovito obravnavo procesov proizvodnje. Ta pristop omogoča sistematično odpravljanje napak, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka ali storitve.

Metoda »6 Sigma« je sicer že uveljavljen in preizkušen pristop v večini proizvodnih centrov družbe, medtem ko metodologijo »vitko proizvodnje« v podjetju pospešeno vpeljujejo. Izid sočasne uporabe obeh metodologij so krajši pretočni časi od naročil do odprem, kompleksnejši procesi ter vse manjši delež nepotrebnih procesnih dejavnosti.

V podjetju so pridobili tudi certifikat o skladnosti ISO 9000, ki pojasnjuje temeljne pojme o obvladovanju kakovosti in daje smernice za uporabo drugih standardov. Prednosti, ki so jih v podjetju pridobili s certifikatom se kažejo predvsem v preglednosti procesov, izboljšani kakovosti proizvodov, večjemu številu zadovoljnih odjemalcev in boljšemu sodelovanju z njimi, izboljšali so se poslovni izidi in zadovoljstvo zaposlenih.

### ***3.2.2 Raziskave in razvoj ter odločanje srednjih managerjev v podjetju***

Raziskovalnorazvojna dejavnost je poslovna funkcija, v kateri potekajo raziskave novih načinov delovanja izdelkov ter razvoj novih izdelkov in storitev. Cimos ima na področju raziskav in razvoja vzpostavljeno celovito in učinkovito infrastrukturo, ki mu omogoča izvajanje kompleksnih raziskovalnorazvojnih projektov. Poleg raziskovalno-razvojnih skupin in prostorsko tehnoloških zmogljivosti, ki vključujejo najsodobnejšo informacijsko opremo, laboratorij ter prototipno delavnico, vzdržuje in spodbuja trend napredka v sodelovanju s poslovnimi partnerji in kupci. Povezan je z akademskimi in drugimi institucijami, ki posredujejo znanja in informacije o normativnih določilih na obravnavanem področju.

Čeprav ima podjetje Cimos službo za raziskave in razvoj, pa v okviru proizvodnega centra v Kopru deluje oddelek Napredka, katerega naloga so ravno novi izdelki in izboljšave. Novi izdelki s področja varnosti, mobilnosti in udobja, nastajajo v interdisciplinarnih timih ambicioznih strokovnjakov, usposobljenih in pripravljenih svoje znanje nenehno nadgrajevati in deliti. Razrešitve so potrjene na njihovi lastni mreži laboratorijev ter nato predane trgu.

### ***3.2.3 Management kontrolinga in odločanje srednjih managerjev v podjetju***

Kontroling je del celotnega poslovnoorganizacijskega sistema notranjega nadziranja. Sestavljajo ga razni postopki, metode in tehnike, ki jih uporabljajo v oddelku, da bi zagotovili dosledno izvajanje planov, učinkovitost uporabe vseh sredstev ter zanesljive informacije iz okolja.

V proizvodnji imajo opravka z izvajalnim kontrolingom. Ta služi za obvladovanje poslovnih funkcij z opredeljevanjem izrabe razpoložljivih potencialov za doseganje ciljev podjetja. V podjetju Cimos se kontroling tako izvaja na področju vseh oddelkov v proizvodnji.

Naloge managerjev v tem oddelku so predvsem:

- spremljati stroške, ki nastajajo pri proizvodnji posameznih izdelkov ali storitev;
- izdelati natančno kalkulacijo stroškov za posamezen izdelek;
- nadzorovati količino proizvodov ter obseg proizvodnje;
- spremljati, da so posamezni koraki v procesih izvedeni v roku;
- skrbeti, da so stroški zalog čim nižji oziroma ne presegajo koristi, ki jih ponuja proizvodnja (Florjančič et al. 1996, 296).

### ***3.2.4 Management proizvodjanja in odločanje srednjih managerjev v podjetju***

Proizvodnjo bi lahko označili kot izdelava ali ustvarjanje izdelkov in storitev. Management proizvodjanja pomeni učinkovito in uspešno ravnanje z aktivnostmi, ki spreminjajo vhodne elemente (proizvodne prvine) v izdelke in storitve. Sem spada tako

obvladovanje samih procesov kot obvladovanje celotne funkcije proizvodnje (Dolinšek in Rozman 2006, 15).

Naloge managerja proizvodnje so določene s kratico KKOMPI, ki pomeni koordiniranje, kontroliranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje. Manager proizvodnje pridobiva informacije o vložkih, na podlagi katerih lahko sprejema odločitve. Enako velja za operacije in izide. Manager proizvodnje je odgovoren za izbiro določenih vložkov ter preoblikovanje teh vložkov v želene izide (Florjančič et al. 1995, 162).

Managerji proizvodnje se v proizvodni strategiji ne ukvarjajo le s proizvodnjem izdelkov. Njihove naloge obsegajo tudi uvajanje novih izdelkov na tržišče, povezavo proizvodne strategije s tržnim deležem in življenjskim ciklusom izdelka.

Življenjski cikel vsakega izdelka je sestavljen iz štirih obdobj. Ta so:

- uvajanje,
- rast,
- zrelost,
- odmiranje.

Faza uvajanja izdelka je najbolj tvegana od vseh obdobj življenjskega cikla izdelka. Glede na to, da gre za novost, so količine skromne. V tej fazi se izdelek še vedno prilagaja tržišču, zato proizvodna tehnologija lahko povzroči dodatne stroške za razvoj izdelka, lahko pride do sprememb v procesu. V obdobju rasti izdelek prične ustvarjati dobiček. Proizvodnja steče, količine se povečujejo. V fazi zrelosti managerji že razmišljajo o različicah obstoječega izdelka ali celo o novem izdelku. Obdobje umiranja zaznamuje drastičen padec dobička, ki ga je pred tem organizacija zaslužila s prodajo izdelka. Na trg pridejo novi izdelki (Kotler 2003, 200–201).

Manager mora biti vedno pripravljen na razvoj novih izdelkov in istočasno na razvoj strategij za nove in obstoječe izdelke. Uspešna strategija izdelka pomeni poznati strategijo glede na pozicijo v življenjski dobi izdelka. Zato je pomembno, da je manager pri svojem delu in odločanju sposoben:

- sprejeti tveganje za morebitne napake,
- v trenutku razvoja novega izdelka pripraviti strategijo razvoja novih in obstoječih izdelkov (Dolinšek in Rozman 2006, 78).

### ***3.2.5 Načrtovanje in oskrba ter odločanje srednjih managerjev v podjetju***

Noben proces ne teče sam od sebe. Najprej je potrebno načrtovati proizvodnjo. Nato je treba zagotoviti vse pogoje za začetek procesa in priskrbeti vire, da proizvodnja lahko steče. To je tudi osnovna naloga vodij oddelka za načrtovanje in oskrbo.

Ni pa dovolj samo zagotoviti funkcioniranje procesa. Proces mora biti uspešen zato, da lahko podjetje zagotavlja konkurenčnost. Oddelek mora skrbeti za zagotovitev

ustrezne strukture delovnih sredstev ter njihovo smotrno delovanje. Pri tem mora proces dosegati postavljene količinske, kakovostne in časovne zahteve ob čim nižjih stroških proizvodnje. V ta namen se v oddelku poslužujejo raznih tehnik in metod, ki jim pomagajo:

- zagotoviti materialne elemente za začetek procesa,
- zagotoviti finančna sredstva,
- zagotoviti tehnične in človeške zmogljivosti,
- oblikovati posamezne operacije in določiti njihove časovne normative,
- planirati procese na osnovi razpoložljivih in potrebnih zmogljivosti (Florjančič et al. 1995, 163–164).

Poudariti je treba, da obstaja še mnogo podrobnejših nalog, ki naj bi jih opravljali vodje v tem oddelku. Tako kot se razlikujejo procesi med seboj, se razlikujejo tudi naloge, ki sodijo v posamezen proizvodni proces.

### ***3.2.6 Management projektov in odločanje srednjih managerjev v podjetju***

Management projektov lahko opredelimo kot povezanost usklajevanja, odločanja in delegiranja ali kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Turner in Simister 2000, 69).

Projekt predstavlja splet usmerjevalnih aktivnosti, z definirano končno točko in omejeno življenjsko dobo. Projekt je enkratni proces, ki ima svoj začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun (Markič 2005, 5).

Običajno je življenjski cikel projekta razdeljen na štiri osnovne faze (Young 2001, 19):

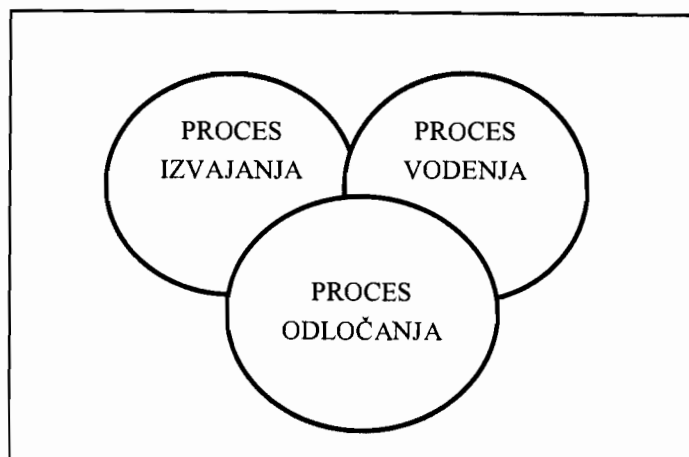
- Faza 1 – Definicija: Začetek projekta mora biti definiran v neki točki, s projektom pa morajo soglašati vsi tisti, ki so zainteresirani za njegove izide.
- Faza 2 – Planiranje: Namen procesa planiranja projekta je izpeljava realnega urnika, ki upošteva tudi razne omejitve, ki vplivajo na projekt.
- Faza 3 – Izvajanje: V tej fazi se prične delo na projektu; pri vseh sodelujočih mora biti zagotovljeno razumevanje plana in kontroliranje, pravočasno izvajanje del kljub morebitnim spremembam.
- Faza 4 – Zapiranje: V tej točki se projekt zaključi, sledi prevzem izida projekta, zaključi se proces vrednotenja projekta.

Vodja projekta je oseba, ki je odgovorna za planiranje, izvedbo in dokončanje projekta. Za to naj bi imel ustrezno znanje, vrednote in veščine. Pri svojem delu je odgovoren celotni organizaciji za ohranitev sredstev, pravočasno in točno informiranje o projektu in za skrbno vodenje projekta.

Proces vodenja ni edini proces, ki poteka v projektu. Zagotoviti je namreč potrebno tudi proces izvajanja ter proces odločanja in sprejemanja. Ti delni procesi so večkrat

med seboj povezani in se prekrivajo (Bizjak 1996, 174). Ponazorimo jih lahko s sliko (slika 3.2).

**Slika 3.2** Proces izvedbe projekta



Vir: Bizjak 1996, 180.

Za vodjo projekta mora biti izbran manager s pravimi veščinami (Kerzner 2003, 182–188):

- sposobnost planiranja – izkušnje, pogajanja za vire, metode planiranja;
- sposobnost organiziranja – odgovornost, definiranje odnosov v timu;
- sposobnost vodenja – izkušnje, iniciativa, karizma, prepričljivost;
- sposobnost grajenja tima – komunikativnost, pripadnost k projektu, interes za individualno rast članov tima;
- iniciativnost – pogled vršnega managerja, izkušnje;
- sposobnost razreševanja konfliktov – zmožnost pogajanj;
- urejenost, ki je potrebna za izvajanje administracije – zapisniki sestankov;
- tehnična usposobljenost – razumevanje tehnologije, dostopnost posloводства;
- sposobnost razporejanja virov – priprava poslovnika projekta.

### **3.3 Mnenjska anketa srednjih managerjev o urejanju zadev in odločanju v podjetju**

#### **3.3.1 Opredelitev vzorca anketiranih**

Management danes posveča ogromno časa organiziranosti. To ni čudno, saj ni uspeha brez dobre organiziranosti, ki nam prinaša nižje stroške, pripravljene in usposobljene kadre in zagotovljena delovna ter finančna sredstva. Problem, ki se pojavlja v organizacijah pa je, da je vse, kar vemo o organizaciji, to da so še vedno nezadostno organizirane. Podjetja so odvisna od ljudi, ki v njih delajo. Prav tako so ljudje odvisni od svojih podjetij. Zato lahko rečemo, da je organizacija celota

elementov, ljudi in sredstev ter oblik organizacijskega povezovanja, ki je usmerjena k uresničitvi skupnega cilja (Dimovski 2005, 45).

Srednji management v podjetju predstavlja ključni kader pri realizaciji smotrov in ciljev podjetja. To je kader, na katerega vršni managerji delegirajo vrsto funkcij dela, ki jih morajo srednji managerji opraviti oziroma jih ti nato delegirajo na svoje podrejene sodelavce v neposredno izvršitev (Florjančič et al. 1995, 459).

V anketno raziskavo smo vključili vse srednje managerje, ki so zaposleni v proizvodnih oddelkih v Tovarni Cimos, v Kopru. V raziskavi je sodelovalo 14 zaposlenih, ki delajo v naslednjih službah: Službi za kakovost, Napredku, Konrolingu, Službi za načrtovanje in oskrbo ter Oddelku za industrializacijo.

Z raziskavo smo poskušali pokazati, ali se v izbrani gospodarski družbi zavedajo, da odločitve, ki jih sprejemajo srednji managerji, vplivajo na razvoj in konkurenčen položaj njihovega podjetja.

Poskusili smo poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- ali se srednji managerji pri sprejemanju odločitev soočajo s problemi, in če, kateri so ti problemi,
- katere odločitve srednjih managerjev vplivajo na konkurenčnost podjetja,
- katere aktivnosti bi srednjim managerjem pomagale izboljšati obstoječi način odločanja.

### ***3.3.2 Zgradba anketnega vprašalnika***

Anketni vprašalnik je razdeljen na dva sklopa. Prvi del vprašalnika vsebuje osnovne demografske podatke o anketirancih: spol, starost, organizacijsko enoto proizvodnje, v kateri je zaposlen, izobrazbo ter dobo opravljanja sedanje funkcije. Drugi, mnenjski del ankete, je razdeljen na sedem skupin, in sicer vodenje in upravljanje, dostop do informacij in komunikacija, postopki, razvoj in raziskave, podjetje in naravno okolje, podpora srednjim managerjem ter njihova vloga pri opravljanju funkcij dela. Vsaka skupina ima zapisane trditve, vsak anketiranec pa je obkrožil številko, ki se mu je pri posamezni trditvi zdela najprimernejša. Uporabili smo Likertovo 5-stopenjsko lestvico rangiranja odgovorov. Anketa je bila anonimna.

### ***3.3.3 Povzetek ugotovitev iz raziskave o odločanju srednjih managerjev v podjetju***

Zbrane odgovore iz raziskave smo statistično obdelali po posameznih odgovorih na trditve. Razvrstili smo jih po vsebinskih sklopih. Izide smo podali v obliki tabel, grafov in preglednic, ki so ponazorjeni v nadaljevanju.



### 1. Splošni podatki o anketirancih

Anketiranih je bilo vseh štirinajst zaposlenih srednjih managerjev iz tovarne Cimos v Kopru. Od štirinajstih anketirancev je bilo trinajst moških in ena ženska, kar dokazuje, da je v funkciji proizvodjanja zaposlenih 93 % moških. Izid je prikazan na sliki 3.3.

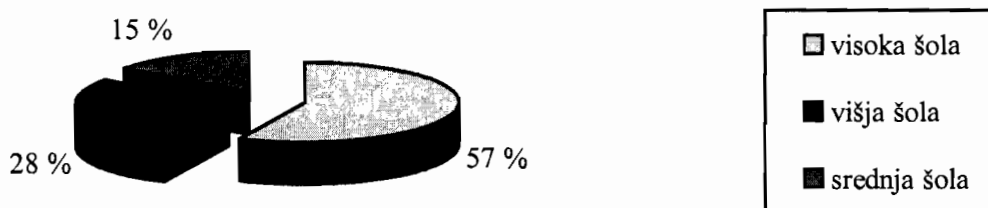
**Slika 3.3** Spol anketirancev



Iz anketnega vprašalnika je razvidno, da je delovno mesto vodje kontrolinga zaupano ženski, medtem ko so vodje vseh ostalih oddelkov, oddelka za kakovost, napredka, načrtovanja in oskrbe ter oddelka za industrializacijo, moški. Povprečna starost vseh anketiranih oseb je 43 let.

Več kot polovica anketiranih ima najmanj visoko ali višjo izobrazbo, štirje imajo zaključeno srednjo stopnjo izobrazbe, vendar se vsi še izobražujejo. Izidi so prikazani v odstotkih na sliki 3.4.

**Slika 3.4** Izobrazba anketirancev



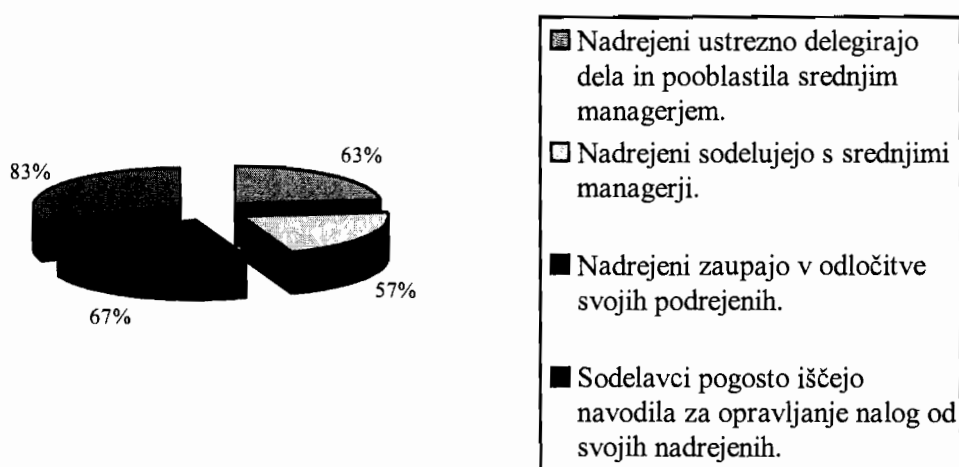
### 2. Mnenjski del ankete

Mnenjski del ankete obravnava sedem področij dela managementa: vodenje in upravljanje, dostop do informacij in komunikacija, postopke, razvoj in raziskave, podjetje in naravno okolje, podporo srednjemu managementu ter vlogo srednjega managementa pri opravljanju funkcij dela. Vsa področja imajo več trditev, ki imajo pet možnih odgovorov. Odgovori so rangirani od ena do pet. Ena pomeni, da se kandidat z zapisano trditvijo v celoti ne strinja, pet pomeni, da se z vprašanim strinja v celoti, vmesni rangi pa prikazujejo delna strinjanja oziroma nestrinjanje. Podan je tudi šesti možen odgovor »ne vem«, ki ga kandidat lahko obkroži v primeru, da odgovora ne pozna.

– Vodenje in upravljanje

Več kot polovica anketiranih je mnenja, da njihovi nadrejeni na višji stopnji managementa ustrezno delegirajo dela in pooblastila svojim podrejenim, vodjem oddelkov. Njihovo mnenje je, da nadrejeni sodelujejo s srednjimi managerji in zaupajo v odločitve svojih podrejenih, vendar ne popolnoma. Podrejeni pogosto iščejo navodila za delo pri opravljanju svojih nalog od nadrejenih, kar dokazuje, da je dovolj medsebojnega komuniciranja. Navodila so jasno podana, kar omogoča dobro delo. Izide o mnenju anketiranih glede vodenja in upravljanja prikazujemo na sliki 3.5.

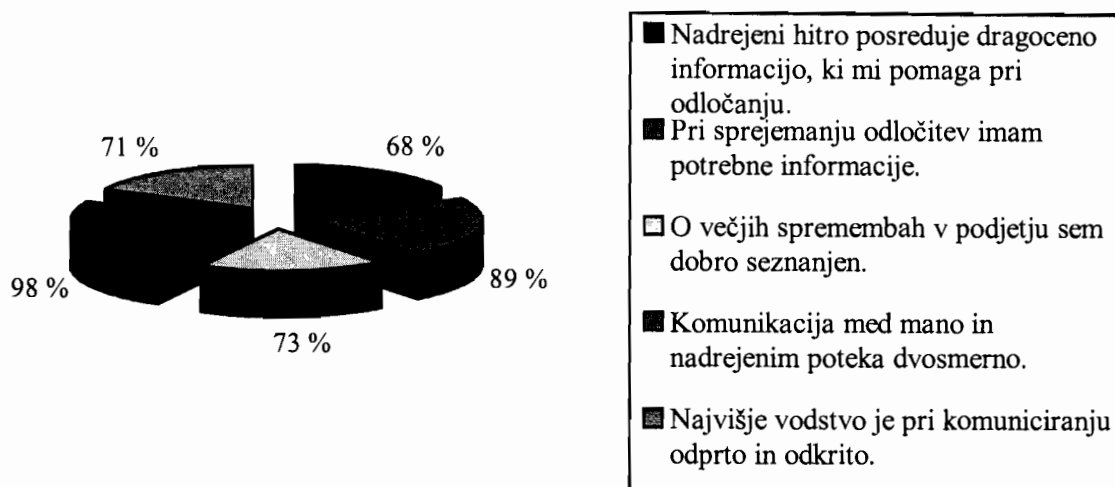
**Slika 3.5** Vodenje in upravljanje



– Dostop do informacij in komunikacija

Anketiranci navajajo, da imajo pri sprejemanju odločitev vse potrebne informacije. Z najvišjo oceno se zaposleni strinjajo, da komunikacija z nadrejenimi poteka sproti, dvosmerno, kar dokazuje, da so nadrejeni pri komuniciranju odkriti in odprti. O večjih spremembah v podjetju so seznanjeni pravočasno. Anketiranci tudi trdijo, da so obveščeni s strani svojih nadrejenih o učinkih svojega dela, torej o tem, kako dobro izpolnjujejo svoje naloge in cilje. Izide o mnenju anketiranih o informacijah in komunikaciji prikazujemo na sliki 3.6.

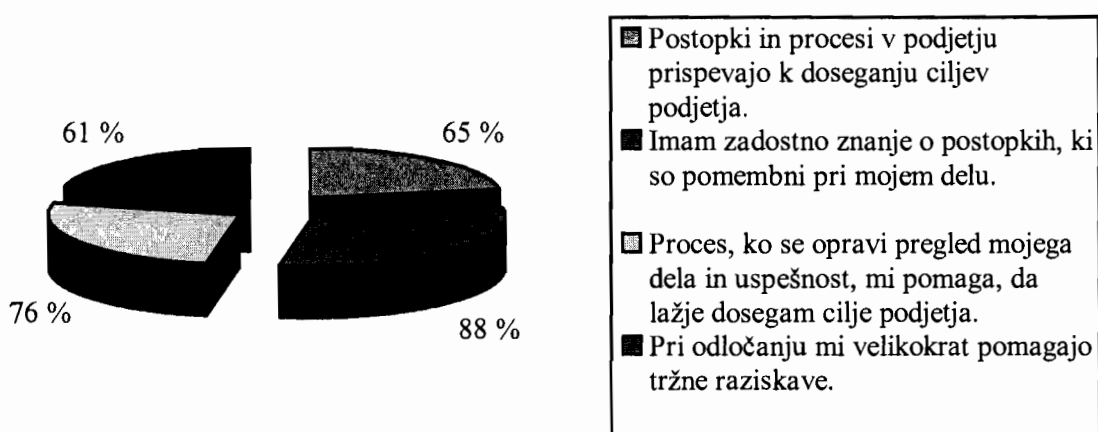
Slika 3.6 Dostop do informacij in komunikacija



#### – Postopki

Anketirane smo povprašali o postopkih in procesih, ki potekajo v podjetju. Anketiranci so enotnega mnenja, da postopki in procesi, ki se izvajajo v podjetju prispevajo k doseganju ciljev podjetja in oblikujejo pozitivno delovno okolje. Znanje, ki ga imajo anketiranci o postopkih, zadostuje, da svoje delo opravijo kar se da pravilno in jim pomaga pri sprejemanju pravih odločitev. Redno se izvaja tudi pregled nad njihovim delom, vendar pa jim ta pregled ne pomaga, da bi lažje dosegali cilje podjetja, ampak je to bolj potrditev, kako uspešni so pri svojem delu. Izide prikazuje slika 3.7.

Slika 3.7 Postopki

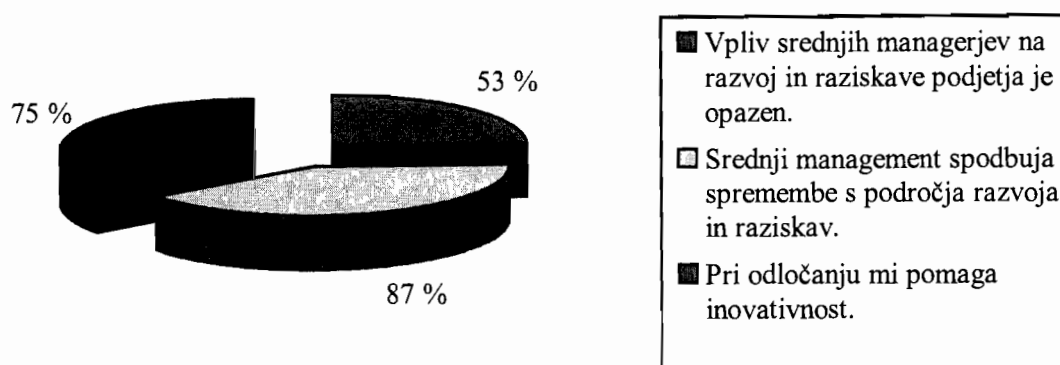


#### – Razvoj in raziskave

Zaposleni trdijo, da podjetje redno vlaga sredstva v razvoj in raziskave. Srednji managerji so pri svojem odločanju in delu inovativni, kar potrjujejo tudi mnoge

inovacije oziroma izboljšave v podjetju. Kandidati so mnenja, da srednji management vzpodbuja razvojne spremembe, vendar pa se vsi anketirani ne strinjajo, da je njihov vpliv na razvoj in raziskave podjetja opazen. Le slaba polovica je pozitivnega mnenja. V preteklosti so pogrešali sodelovanje z univerzami in inštituti. Podjetje je s tem pričelo v zadnjih letih. Eden od načinov, kako pritegniti mlade k sodelovanju, so tudi Cimosovi izzivi.

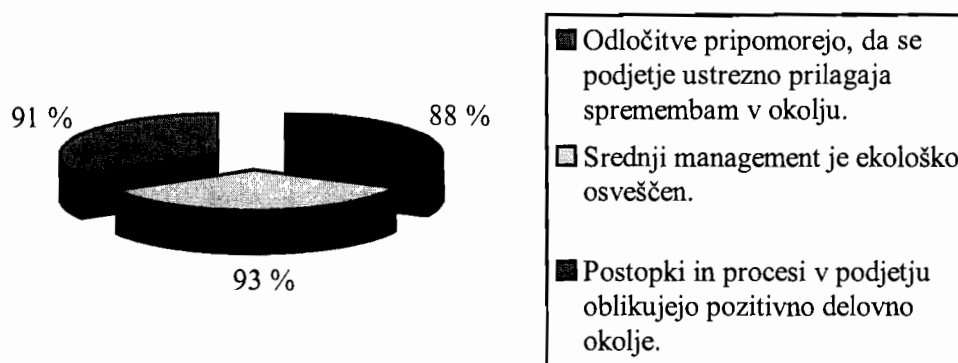
**Slika 3.8** Razvoj in raziskave



– Podjetje in naravno okolje

Ocene kandidatov glede povezanosti podjetja z okoljem so zelo visoko ocenjene. Povedo, da se podjetje ustrezno prilagaja spremembam v okolju. K temu pripomorejo tudi odločitve in ekološka osveščenost srednjih managerjev. Izidi so prikazani na sliki 3.9.

**Slika 3.9** Podjetje in naravno okolje

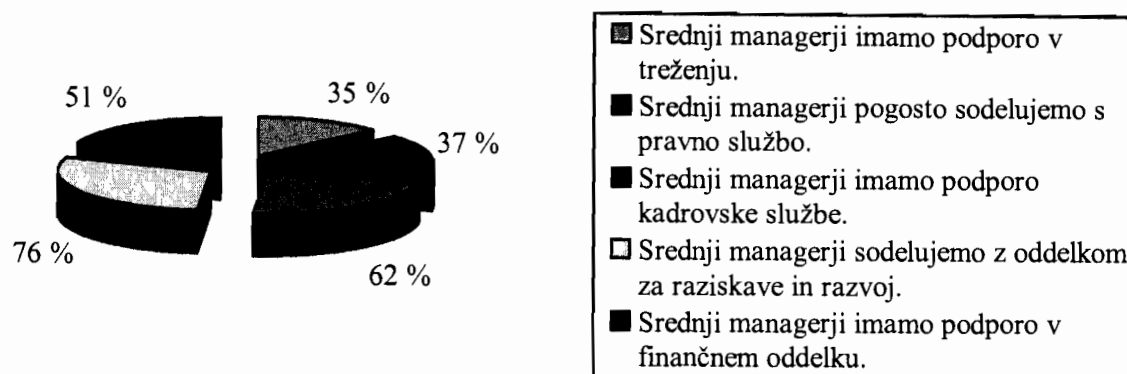


– Podpora srednjemu managementu

Srednji managerji pri sprejemanju odločitev pogrešajo sodelovanje in podporo drugih služb, predvsem tržne, pravne in finančne. Pri izvajanju projektov je veliko sodelovanja s kadrovsko službo. Služba za raziskave in razvoj je s srednjimi managerji

v proizvodnji dobro povezana, kar daje podporo pri sprejemanju odločitev, ki bi utegnile biti pomembne za ohranjanje konkurenčnega položaja na trgu.

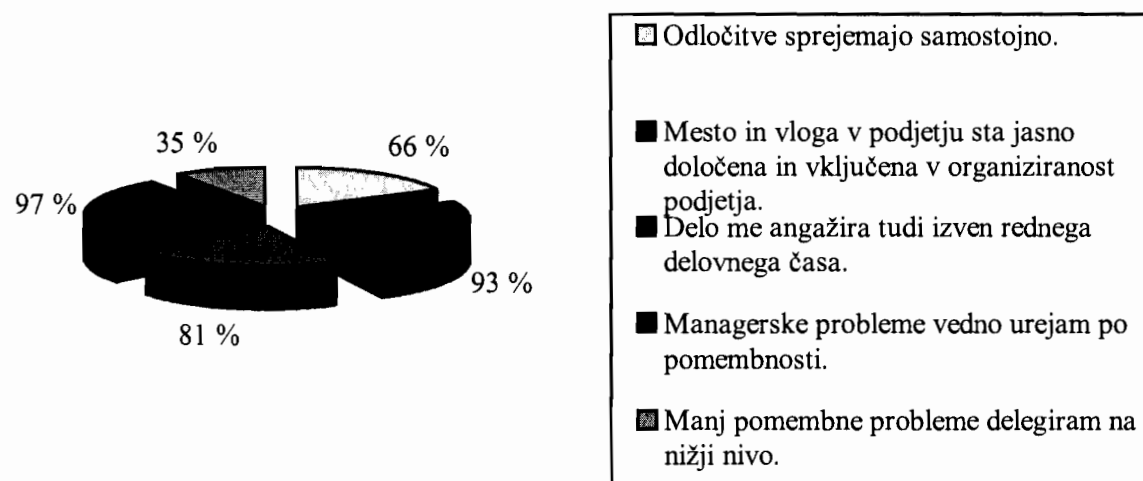
**Slika 3.10** Podpora srednjemu managementu



– Vloga srednjega managementa pri opravljanju funkcij dela

Kandidati se odločajo samostojno. Pomembna dela bi lahko opravili sodelavci na nižjem nivoju, vendar se to le redko zgodi. Probleme urejajo po pomembnosti, ker pa delo od njih zahteva veliko časa in znanja, to zahteva tudi angažiranost izven delovnega časa. Njihova vloga in mesto sta jasno določena in vključena v organiziranost podjetja.

**Slika 3.11** Vloga srednjega managementa pri opravljanju funkcij dela



### 3.3.4 Predlogi za izboljšanje

V predhodnem poglavju smo opravili analizo odločanja med srednjimi managerji v organizaciji, ki se ukvarja pretežno z avtomobilsko dejavnostjo. Odločanje v proizvodnem procesu zahteva od odločevalcev strokovno znanje.

Srednji managerji imajo v organizacijah ključno vlogo pri uresničevanju osnovne dejavnosti in tudi pri ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. Poleg organizacijskih ciljev je potrebno zagotoviti uresničevanje njihovih osebnih ciljev, predvsem motiviranost za delo in zadovoljstvo med zaposlenimi.

Z vidika organizacije kot sistema se vedno srečujemo z naslednjimi elementi:

- naloge,
- ljudi,
- informacije.

Pri obravnavanju podjetja, ki deluje na področju avtomobilske dejavnosti, smo se odločili, da bomo poizvedeli na kakšen način sprejemajo odločitve managerji na srednji ravni organiziranosti v proizvodnem procesu ter s kakšnimi težavami, če sploh so, se srečujejo.

Na osnovi ugotavljanja izidov podajamo izhodišča za izboljšanje stanja.

Po opravljeni analizi smo ugotovili, da je v proizvodnem centru zaposlenih 13 moških in ena ženska. Večina zaposlenih ima najmanj visoko ali višjo izobrazbo. Štirje anketiranci imajo zaključeno srednjo stopnjo izobrazbe, vendar pa se vsi izobražujejo za pridobitev višje stopnje. V podjetju zagovarjajo nenehno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih.

Pridobljeni izidi glede upravljanja in vodenja kažejo, da so anketirani zaposleni zadovoljni z načinom obnašanja in vedenja vršnega managementa. Prevladuje predvsem mnenje, da njihovi nadrejeni ne zaupajo popolnoma v njihove poslovne odločitve, v njihove sposobnosti in veščine pri sprejemanju odločitev. Po njihovem mnenju odločitve sprejemajo samostojno in v veliki meri odgovornosti, navodila s strani nadrejenih so jasno podana, zato je tako nezaupanje popolnoma odveč. Tako bi lahko tudi vršni managerji imeli več časa za sprejemanje odločitev na svoji ravni, kjer je to najbolj zahtevno.

Komunikacija med vršnimi in srednjimi managerji poteka obojestransko, kar je pogoj za učinkovito delovanje na področju sprejemanja odločitev. Problem vidijo le v tem, da informacije, ki pridejo do srednje ravni, velikokrat potujejo prepočasi. Srednji managerji morajo zato pogosto sami pridobiti določene informacije, ki so nujno potrebne pri odločanju in to vzame veliko časa. Razrešitev vidimo v pripravi ustrezne komunikacijske strategije med srednjimi managerji v podjetju in njihovimi nadrejenimi. Kot osnovni vir podjetja pogrešamo bazo podatkov s potrebnimi informacijami. Ta bi omogočala hiter dostop do podatkov in informacij ter učinkovito delo. Vsebovala bi točne informacije, do katerih bi srednji managerji imeli dostop v kateremkoli trenutku. Tako bi srednji managerji prišli do potrebnih informacij pravočasno, kar bi izboljšalo učinkovitost njihovih odločitev.

Postopki in procesi, ki se izvajajo v podjetju, oblikujejo pozitivno delovno okolje in prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Postopki in procesi, ki se izvajajo v oddelkih

proizvajanja, so med seboj povezani in zaustavitev enega pomeni zaustavitev celotne linije procesov. Zato je bistvenega pomena, da imajo srednji managerji vse potrebno znanje o tem, kako si procesi med seboj sledijo. Tako lahko svoje delo opravljajo pravilno in pravočasno reagirajo v primeru morebitnih odstopanj. Nad anketiranimi zaposlenimi se redno izvaja tudi pregled njihovega dela. Tako imajo občutek, kako uspešni so, kje so pomanjkljivosti, kje so potrebne izboljšave ipd.

Podjetje redno vplaga sredstva v raziskave in razvoj. Srednji managerji so pri svojem odločanju in delu inovativni, kar potrjujejo tudi mnoge inovacije in izboljšave v podjetju. Med anketiranimi zaposlenimi je še vedno prisotno mnenje, da je veliko kreativnih idej, vendar primanjkuje priložnosti za njihovo implementacijo. Zato bi bilo potrebno bolj aktivno vključevati zaposlene v konkretne projekte podjetja. Med srednjimi managerji je prisoten občutek, da se vodstvo podjetja ne zaveda vpliva zaposlenih sodelavcev na raziskave in razvoj, a tudi njihove ideje in izkušnje so odraz uspešnosti podjetja, ki je opazna v družbenem okolju. Predvsem izboljšave in inovacije v zadnjih letih so izid zaposlenih na vseh področjih in ne le določenih oddelkov in zaposlenih. Vodstvo podjetja naj bi svojim zaposlenim dajalo občutek, da so pomembni za podjetje, da njihove ideje in mnenja imajo vrednost in pripomorejo k razvoju podjetja. V zadnjih letih je podjetje pričelo sodelovati tudi z univerzami in inštituti. Cimosovi izzivi so tudi eden od načinov, kako pritegniti mlade kreativne ustvarjalce k sodelovanju.

Pri opravljanju svojega dela anketirani zaposleni pogrešajo sodelovanje oddelkov proizvodnega centra z nekaterimi drugimi službami v podjetju. Podpora drugih oddelkov je minimalna in slaba. Le kadrovska služba ter oddelek za raziskave in razvoj sta tista, s katerimi proizvodni managerji tesno sodelujejo. Predvsem, ko gre za nove projekte, ki se bodo izvajali v podjetju, je kadrovska služba tista, s katero se managerji proizvodnje na srednji ravni pogajajo o tem, katere in koliko kadra potrebujejo. Problem je predvsem v tem, da ni dovolj financ za izvajanje novih projektov ali za razne izboljšave. Slabo pa je tudi sodelovanje s tržno službo. Razrešitev vidimo predvsem v tem, da je potrebno novim projektom, ki bi utegnili biti donosni za podjetje, zagotoviti ustrezno finančno podlago, saj bodo lahko opravljeni v dogovorjenem času in ne bo odstopanj od dogovorjenega.

Na drugi strani srednje managerje označuje še visoka stopnja organiziranosti pri svojem delu. Probleme imajo urejene po pomembnosti. Srednji managerji opravljajo odgovorno delo. Za odločitve, ki jih sprejemajo, je potrebno veliko časa, zato delo velikokrat ne opravijo v rednem delovnem času. Manj pomembne probleme, ki so ravno tako v njihovi pristojnosti, bi lahko razrešili tudi sodelavci na nižjem nivoju, vendar pa se to zgodi le redkokdaj. Zato je potrebna pogostokrat angažiranost tudi izven delovnega časa. S predajo manj zahtevnih del na nižji nivo, bi lahko imeli več časa za svoje delo.

Anketirani zaposleni so omenili, da za svoje dosežke in dobro opravljeno delo pogrešajo nagrade. V podjetju primanjkuje ljudi, ki jih za uresničitev svoje poslovne strategije potrebuje, prav tako odgovornim primanjkuje znanja o veščinah ravnanja in motiviranja najboljšega kadra (npr. nesposobnost obdržati sposobne ljudi). Vzrok vidimo v tem, da podjetje nima izdelanega ustreznega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, posledica tega pa je, da karierne priložnosti ne pripadajo najboljšim zaposlenim. Razrešitev vidimo v izdelavi učinkovitih programov nagrajevanja in motiviranja, na podlagi katerih bodo zaposleni nagrajeni za svoje dosežke in bo to odraz njihovega dejanskega dela, sposobnosti in angažiranosti. Tako bi lahko vršni managerji povečali njihovo pripadnost podjetju in delovno uspešnost, s tem pa bi dvignili raven produktivnosti zaposlenih, kot tudi raven produktivnosti in konkurenčnosti podjetja kot celote.

Sodelovanje z nadrejenimi, komunikacija, potrebne informacije ob pravem času ter zagotavljanje finančnih sredstev so pogoj za uspešno delovanje v proizvodnem procesu in učinkovito odločanje.

Zagotoviti je potrebno tudi nenehno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih v organizacijski enoti Proizvodnja, motiviranost za delo ter uresničenje njihovih osebnih ciljev.



#### 4 SKLEP

Skozi pregled strokovne literature smo prišli do številnih spoznanj in ugotovitev, uporabne odgovore na izhodiščna vprašanja pa smo dobili tudi s pomočjo izidov opravljene raziskave o urejanju zadev in odločanju srednjih managerjev v avtomobilskem podjetju.

Odločanje v organizaciji je dinamičen proces in ne le ustaljen postopek ali izbira v danem trenutku. Tako opredeljen je proces odločanja ustvarjalen, razrešitve so v osnovi nerutinske in se ne ponavljajo.

Odločanja ni brez odločevalcev in brez procesa odločanja; je pomembna naloga managementa in managerjev. Managerji odločajo o zadevah, ki za organizacijo predstavljajo bodisi ugodne priložnosti in zadevajo notranje prednosti ter zunanje izzive organizacije, bodisi neugodne probleme, ki predstavljajo notranje slabosti organizacije ali zunanje grožnje organizaciji.

Managerji v organizaciji odločajo na vseh hierarhičnih ravneh organiziranosti, in sicer na spodnji, srednji ter vršni. Tako na spodnji, izvajalni ravni organiziranosti prevladuje rutinsko odločanje, kjer so razrešitve že vnaprej znane. Na srednji ravni organiziranosti je rutinskega odločanja vse manj. Prevladuje analitično določanje, ki od managerjev zahteva poglobljena in široka znanja ter uporabo kompleksnejših metod in modelov. Na vršni ravni organiziranosti je večji del odločitev intuitiven.

Managerji sprejemajo odločitve v razmerah tveganja in negotovosti. Ravno zato mora manager posedovati dovolj znanja in izkušenj. Sposoben mora biti najti prave informacije ob pravem času.

Informacije so bistvene za odločanje. Informacije so podatki z vsebino in so v pomoč pri uspešnem razreševanju problemov in pri odločanju. Pomembno pri odločanju je, da so informacije, ki jih managerji dobijo, kakovostne, s čimer mislimo predvsem na ustreznost, zgoščenost in podrobnosti, svežino, pravočasnost ter ustrezen obseg informacij. Čim boljša je informacija, tem boljša je odločitev, saj boljša informacija pomeni manjše tveganje in negotovost. Če je informiranost odločevalca na visokem nivoju, lahko rečemo, da poteka odločanje v pogojih popolne gotovosti in tveganja skorajda ni. Če pa so odločevalcu pri odločanju v pomoč nekakovostne informacije, je tveganje zelo veliko.

Zavedati se je potrebno, da se nahajamo v obdobju, ko potekajo spremembe vse hitreje, nujnost prilagajanja pa sili vodstva podjetij in drugih organizacij k naglici in s tem k površnosti. Čas postaja pomemben proizvodni vir. V poslovnem svetu se sprejemajo odločitve velikokrat zelo na hitro, brez ustreznih analiz – torej v razmerah negotovosti. Prav zato so odločitve pogosto tvegane, posledice napačnih odločitev pa so lahko usodne. Delo z ljudmi zahteva čas, znanje, potrpljenje in sposobnost vživeti se drug v drugega.

Izidi raziskave so pokazali, da managerji na srednji ravni najbolj pogrešajo učinkovit informacijskokomunikacijski management ter odprtost nadrejenih ter vodstva podjetja. Zaposleni na srednji ravni managementa od vodstva podjetja pričakujejo korekten odnos, povratno informacijo o opravljenem delu in izidih dela, možnost osebnega razvoja in ustrezno denarno nagrado za vloženo delo – na drugi strani pa nadrejeni od zaposlenih zahtevajo lojalnost, znanje in uspešno opravljeno delo. Premalo podpore dobijo tudi srednji managerji s strani ostalih služb, predvsem pravne in finančne.

Pri načrtovanju strategije za izboljšanje obstoječega stanja je potrebno posvetiti pozornost tako področjem dela in poslovanja, ki so bili v raziskavi s strani anketiranih zaposlenih pozitivno ocenjeni, kot področjem, na katerih je zaznati nezadovoljstvo s strani zaposlenih. Podjetje potrebuje zavezane ljudi – zaposlene, ki bodo svoje znanje, izkušnje, energijo in čas z veseljem vlagali v delo, ki ga opravljajo in s tem pomembno prispevali k uspehu podjetja. Če zaposleni poznajo cilje in verjamejo v uspeh, bodo voljni dograjevati svoje znanje, spremljati lastne in utečene načine razmišljanja ter razvijati nove vrednote.

Na osnovi dobljenih izidov raziskave bi bilo potrebno izdelati učinkovite programe nagrajevanja, v katerih bi bila kot pomembna kriterija upoštevana uspešnost in angažiranost zaposlenih. Dejstvo je, da se pregled nad delom zaposlenih izvaja, vendar pa njihova uspešnost pri doseganju ciljev podjetja ni nagrajena. Zaposlenim primanjkuje motiviranosti za delo, ki ga opravljajo. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in v podjetju nasploh je potrebno vzpostaviti pogoje materialne (denarne) motivacije, kot tudi pogoje za doseganje »nematerialnih motivatorjev«, to je tistih motivatorjev, ki vzpodbujajo predvsem osebnostne lastnosti in samozavest zaposlenih (npr. možnost osebnega razvoja, napredovanje na delovnem mestu, možnost udejanjanja lastnih idej, ustrezno, varno delovno mesto ipd.).

Izidi opravljene raziskave žal ne nudijo odgovora na pomembno vprašanje, ki je posredno vključeno v nalogo, to je, ali se vodstvo podjetja zaveda vplivnosti srednjih managerjev na razvoj in konkurenčen položaj podjetja. Prav tako bi bilo koristno razpolagati s podatki in informacijami o ključnih razhajanjih v odgovorih glede na različne kategorije anketirancev (npr. spol, starost, delovna doba ipd.). Vsekakor smo z izidi raziskave dobili vpogled na težave, s katerimi se srednji managerji srečujejo pri procesu odločanja in kje so po njihovem mnenju potrebne izboljšave.

## LITERATURA

### *Literatura*

- Bizjak, Franc. 1996. *Tehnološki in projektni management*. Nova Gorica: Grafika Soča.
- Checkland, Peter in Sue Holwell. 1998. *Information, systems and information systems, making sense of the field*. Chichester: John Wiley.
- Dimovski, Vlado. 2000. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado. 2005. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana, GV založba.
- Dolinšek, Slavko in Rudi Rozman. 2006. *Učinkovito ravnanje s procesi v proizvodnih in storitvenih organizacijah – zapiski predavanj*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Fitzgerald, Stephen P. 2002. *Decision making*. Oxford: Kogan Page.
- Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič, Jovo Brekič, Gabrijel Devetak, Jože Gričar, Jože Jesenko, Zdravko Kaltnekar, Bogdan Kavčič, Tone Ljubič, Janez Marolt, Janez Mayer, Dane Melavc, Peter Mikeln, Nace Pavlin, Leon Repovž, Franc Slabe, Miroslav Štrajhar in Antun Vila. 1995. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič, Jovo Brekič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica A. Ritonja, Miro Štrajhar in Ivan Voršnik. 1996. *Globalni in kadrovki management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gradišar, Miro in Gortan Resinovič. 1998. *Informatika v organizaciji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kerzner, Harold. 2003. *Project management – a system approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley.
- Kotler, Philip. 2003. *A framework for marketing management – second edition*. New Jersey: Upper saddle River.
- Krajewski, Lee J. in Larry P. Ritzman. 2002. *Operations management: Strategy and Analysis*. Massachusetts: Addison–Wesley Publishing Company.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev: Tretja, dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Markič, Mirko. 2005. *Management projektov. Gradivo za dodiplomski študij*. [Http://www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si) (28. 2. 2007).
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

## Literatura

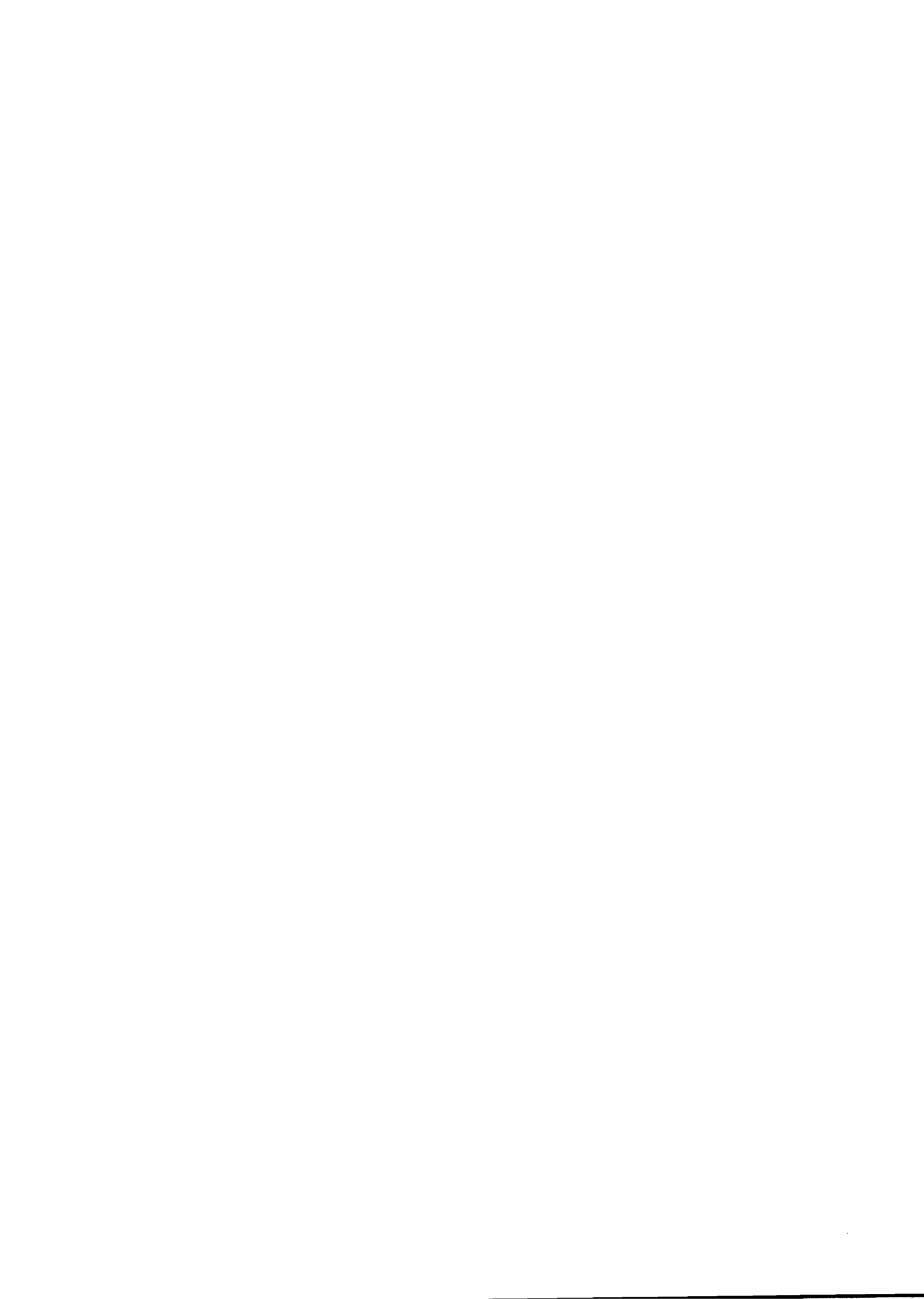
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stenojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Nosan, Maja. 1999. *Kako postati vrhunski manager. Manager (maj)*. Str. 11–14.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa – skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Turner, Rodney J. in Stephen J. Simister. 2000. *Gower handbook of project management*. Hampshire: Gower Publishing.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Young, Trevor L. 2001. *The handbook of project management*. London: Kogan Page.

## Viri

- Cimos. 2007. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Cimos. [Http://www.cimos.eu/index.php?page=letna\\_porocila&item=99&tree\\_root=1](http://www.cimos.eu/index.php?page=letna_porocila&item=99&tree_root=1) (24. 8. 2007).

## **PRILOGA**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

*Spoštovani!*

*Sem absolventka Fakultete za management v Kopru in pišem diplomsko nalogo, ki nosi naslov »Podpora za odločanje srednjih managerjev v podjetju«. V okviru diplomskega dela sem se odločila opraviti raziskavo med zaposlenimi na srednji ravni organiziranosti v proizvodnem centru podjetja Cimos d.d., v Kopru. Raziskava temelji zgolj na načinu odločanja srednjih managerjev ter podpori pri sprejemanju odločitev.*

*Prosim Vas, da izpolnite vprašalnik in tako podate svoje mnenje ter mi omogočite opraviti analizo o načinu Vašega odločanja, kaj predstavlja podpora za Vaše odločitve in kaj bi lahko izboljšali, če sploh. Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki ustreza Vašemu odgovoru oziroma napišite na črto Vaše mnenje.*

*Anketa je anonimna. Zahvaljujem se Vam za sodelovanje in Vam želim veliko uspehov pri nadaljnjem odločanju. Želim Vam veliko sreče pri reševanju!*

---

### I. SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

**1. Spol:**

- ženski
- moški

**2. Starost:** ..... let

**3. Organizacijska enota proizvodnje:**

- Kakovost
- Kontroling
- Napredek
- Vzdrževanje in oskrba
- Industrializacija
- Proizvodna tehnologija
- Drugo

**7. Dosežena stopnja izobrazbe:**

- osnovna šola
- poklicna izobrazba
- srednja izobrazba
- višja izobrazba
- visoka izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- magister, doktor

**6. Sedanjo funkcijo opravljam:** ..... let

## II. MNENJSKA ANKETA

Prosim vas, da obkrožite številko, ki se vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša.

<b>A. Vodenje in upravljanje</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
1. Nadrejeni ustrezno delegirajo dela in pooblastila srednjim managerjem.	1	2	3	4	5	6
2. Nadrejeni sodelujejo s srednjimi managerji.	1	2	3	4	5	6
3. Nadrejeni zaupajo v odločitve svojih podrejenih.	1	2	3	4	5	6
4. Sodelavci pogosto iščejo navodila za opravljanje svojih nalog od svojih nadrejenih.	1	2	3	4	5	6

<b>B. Dostop do informacij in komunikacija</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
1. Nadrejeni hitro posreduje dragoceno povratno informacijo, ki mi pomaga pri odločanju.	1	2	3	4	5	6
2. Pri sprejemanju odločitev imam potrebne informacije.	1	2	3	4	5	6
3. Nadrejeni me sproti obvešča o tem, kako dobro izpolnjujem svoje cilje.	1	2	3	4	5	6
4. O večjih spremembah v podjetju sem dobro seznanjen.	1	2	3	4	5	6
5. Komunikacija med mano in nadrejenim poteka enosmerno.	1	2	3	4	5	6
6. Komunikacija med mano in nadrejenim poteka dvosmerno.	1	2	3	4	5	6
7. Najvišje vodstvo je pri komuniciranju odprto in odkrito.	1	2	3	4	5	6



<b>C. Postopki</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
1. Postopki in procesi v podjetju prispevajo k doseganju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5	6
2. Imam zadostno znanje o postopkih, ki so pomembni pri mojem delu.	1	2	3	4	5	6
3. Proces, ko se opravi pregled mojega dela in uspešnost, mi pomaga, da lažje dosegam cilje podjetja.	1	2	3	4	5	6
4. Pri odločanju mi velikokrat pomagajo tudi tržne raziskave.	1	2	3	4	5	6

<b>D. Razvoj in raziskave</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
1. Vpliv srednjih managerjev na razvoj in raziskave podjetja je opazen.	1	2	3	4	5	6
2. Srednji management spodbuja spremembe s področja razvoja in raziskav.	1	2	3	4	5	6
3. Pri odločanju mi pomaga inovativnost.	1	2	3	4	5	6

<b>E. Podjetje in naravno okolje</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
1. Odločitve pripomorejo, da se podjetje ustrezno prilagaja spremembam v okolju.	1	2	3	4	5	6
2. Srednji management je ekološko osveščen.	1	2	3	4	5	6
3. Postopki in procesi v podjetju oblikujejo pozitivno delovno okolje.	1	2	3	4	5	6

<b>F. Podpora srednjemu managementu</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
	1	2	3	4	5	
1. Srednji managerji imamo podporo v trženju.	1	2	3	4	5	6
2. Srednji managerji pogosto sodelujemo s pravno službo.	1	2	3	4	5	6
3. Srednji managerji imamo podporo kadrovske službe.	1	2	3	4	5	6
4. Srednji managerji sodelujemo z oddelkom za raziskave in razvoj.	1	2	3	4	5	6
5. Srednji managerji imamo podporo v finančnem oddelku.	1	2	3	4	5	6

<b>G. Vloga srednjega managementa pri opravljanju funkcij dela</b>						
Trditev	Sploh se ne strinjam (1)			Povsem se strinjam (5)		Ne vem (6)
	1	2	3	4	5	
1. V podjetju se srednji managerji samostojno odločamo.	1	2	3	4	5	6
2. Mesto in vloga srednjih managerjev je jasno določena in vključena v organiziranost podjetja.	1	2	3	4	5	6
3. Delo me angažira tudi izven rednega delovnega časa.	1	2	3	4	5	6
4. Probleme vedno urejam po pomembnosti.	1	2	3	4	5	6
5. Manj pomembne probleme delegiram na nižji nivo.	1	2	3	4	5	6

1. Ali morda obstajajo druge ovire, ki Vas ovirajo pri sprejemanju Vaših odločitev?

---



---



---

2. Katere aktivnosti bi Vam lahko pomagale pri izboljšanju dosedanjega načina odločanja?

---

---

---

