

UPRAVLJANJE PODJETJA

- Osebam ki določajo cilje, sprejemamo ukrepe za uresničevanje ciljev, nadzorujejo uresničevanje ciljev, načrtujejo in organizirajo poslovanje, pravimo VODJE PODJETJA (menadžerji)

Načrtovanje

- to je postavljanje ciljev, sprejemanje ukrepov za njihovo uresničevanje in nadzorovanje doseganje ciljev

Ločimo:

- strateško (dolgoročno) načrtovanje
- operativno (kratkoročno oz. srednjeročno) načrtovanje

Pri strateškem načrtovanju izhajamo iz poslanstva podjetja, operativno načrtovanje pa predstavlja podrobno opredelitev strateških ciljev.

S strateškim upravljanjem podjetja uresničuje svoje cilje, obenem pa zadovoljuje potrebe porabnikov in družbe. Strateško upravljanje, npr. trženja, zajema naslednje korake:

- oblikovanje poslanstva podjetja
- analizo okolja – priložnosti in nevarnosti
- analizo prednosti in slabosti podjetja
- trženjske cilje
- temeljno trženjsko strategijo, ki jo sestavljajo:
 - izbira ciljnih trgov
 - konkurenčno pozicioniranje na izbranih ciljnih trgih
 - oblikovanje trženjskega spleta

Poslanstvo je razlog za obstoj podjetja. Je korist, ki jo podjetje prinaša okolju. Poslanstvo zajema odločitve o poslovni politiki (ponudbi izdelkov ali storitev) in opredelitve pobenbnih odnosov:

- odnosi do lastnih izdelkov ali storitev
- odnos so lastnih sposobnosti in znanja
- odnos do kupcev
- odnos do zaposlenih, odnos med vodstvom in zaposlenimi
- odnos do države in celotnega gospodarstva
- odnos do varstva okolja
- skrb za javno mnenje

Vizijo podjetja sestavljata:

- zamisel o želenem položaju podjetja (izdelka/storitve) na ciljnem trgu
- zamisel o tem, kakšno bi maralo biti podjetje, da bi lahko ta položaj na trgu osvojilo.

Vizija je rezultat iskanja in proučevanja priložnosti o okolju. Podjetje zato povpraša svoje kupce, zaposlene in druge javnosti, kaj od njega pričakujejo. Njegova vizija mora izhajati iz njihovih pričakovanj.

Instrumenti strateškega načrtovanja

Analizo SWOT ali SPIN uvrščamo med metode strateškega načrtovanja, s katerimi podjetje sktivno oblikuje svojo prihodnost. Sestavljata jo analiza zunanjega okolj in analiza notranjega okolja podjetja.

Kratice SWOT:

S- strenghts- prednosti

W- weaknesses- slabosti

O- opportunities- priložnosti

T- threats- nevarnosti

SPIN je kratica, sestavljena iz prvih črk slovenskih izrazov: slabosti (prisotnost sezonske komponente, dobavni roki), prednosti (strokovno osebje, razvoj storitev, ugodna lokacija), izzivi (izvoz lastnega znanja, načini sodobnega življenja) in nevarnosti (valutna tveganja, slabšanje kupne moči, razvoj alternativnih načinov ogrevanja).

Z analizo zunanjega okolja podjetje išče priložnosti in nevarnosti. Med najpomembnejše dejavnike makrookolja štejemo: razvoj celotnega gospodarstva, razvoj potreb, demografski razvoj, tehnični razvoj, zakonodajo in razvoj vrednot družbe.

Z analizo notranjega okolja pa presoja svoje notranje sposobnosti, ki jih lahko predstavljajo analiza, analiza proizvod-trg.

Organiziranje

- to je priprava vsega potrebnega za doseg ciljev (določanje nalog, delovnih pripomočkov, časa...)
- izhodišče za zasnovano organiziranosti v nekem podjetju je analiza skupne naloge.

Skupna naloga je vnaprej zamišljen rezultat dela. Sodobna družba temelji na delitvi dela: družbeni delitvi in tehnični delitvi.

Delitev dela poteka tako, da skupno nalogo razdelimo na manjše naloge. Npr. prodaja > raziskava tržišča > načrtovanje raziskave.

Organizacijska sturktura:

Kakšne skupine poznamo:

1. formalne skupine- odvisne od organizacije dela. Delimo jih na:
 - stalne: trajno opravljajo določeno nalogo (npr. oddelek za računovodstvo)

- začasne: nastanejo za opravljanje določene naloge in se potem razidejo: razni odbori (npr. za organizacijo sejma)
- 2. neformalne skupine- oblikujejo sami člani na osnovi interesov, ki niso nujno povezani z delom.

Da bi oblikovali organizacijsko strukturo podjetja, sledi združenje delovnih nalog. Združenje izvedemo tako, da najprej povežemo istovrstne delovne naloge v delovna mesta, delovna mesta pa povezujemo v organizacijske enote (oddelke).

Organizacijska načela:

- enotnost in jasnost pri dodeljevanju nalog in odgovornosti
- omejevanje samostojnosti pri delu le izjemoma
- nadzor izvajanja
- upoštevanje potreb zaposlenih- človeški vidik (varnost na delovnem mestu, dopusten delovni čas), gospodarski vidik (zadovoljni zaposleni imajo več volje do dela)

Organizacijsko strukturo sestavljajo:

- delovna naloga = določena vrsta opravil, npr. nadzor računov
- delovno mesto = splet odvijanja več povezanih delovnih nalog
- oddelek = sestavljen iz več delovnih mest pod enotnim vodstvom

Podjetja sestavljajo opise delovnih mest, da s tem natančno določijo obseg dela.

Podatki, ki jih potrebujemo pri sestavljanju opisa delovnega mesta so:

- šifra oz. zaporedna številka delovnega mesta,
- naziv delovnega mesta
- tarifni razred
- področje dela – opis delovnih postopkov, nalog, obveznosti
- stopnja strokovne izobrazbe
- vrsta- smer izobrazbe
- funkcionalna dodatna znanja, npr. voziško dovoljenje, jeziki

Sistemizacija delovnih mest je splošni akt delodajalca, ki določa delovna mesta in posebne pogoje za zasedbo delovnih mest. Akt o sistemizaciji delovnih mest je obvezen za vse, ki zaposlujejo več kot 10 delavcev. Delovna mesta se razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevno strokovno izobrazbo. Razvrstitev delovnih mest v tarifne razrede opravi delodajalec ali direktor. V primeru dvoma pri razvrščanju delovnih mest v tarifne razrede se uporabi veljavni šifrant poklicev. Tipična delovna mesta tarifnega razreda se razvrstijo v plačne razrede. Delodajalec je pred sprejemom akta o sistemizaciji delovnih mest dolžan pridobiti mnenje sindikata.

Organizacijska shema

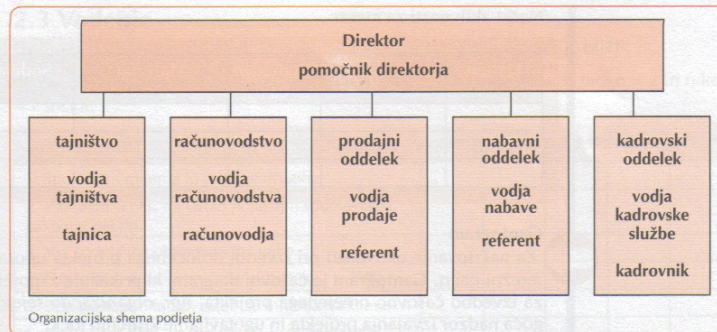
Organizacijska shema (organigram) je grafična ponazoritev organizacijske strukture. Z njo prikazujemo oddelke, delovne skupine ali delovna mesta organizacije.

Ta shema ponuja informacije o:

- nalogah (prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije)
- podrazdelitvah (vsak predal prikazuje oddelek, ki je odgovoren za določeno področje dela)
- ravneh menedžmenta (prikazuje hierarhijo zaposlenih)
- liniji avtoritete

Razlikujemo:

- linijske sisteme: vsako delovno mesto lahko sprejema navodila le od enega delovnega mesta,
- funkcionalne sisteme: delovno mesto lahko sprejema navodila od več delovnih mest.



Naloga

Izberite najprimernejšo organizacijsko shemo za učno podjetje in jo izdelajte v ustreznem programu.

2.2.3 Organizacija dela

Naredite seznam nalog za jutrišnji dan. Katere od njih so rutinske, katere kreativne?



Z organizacijskega vidika je pomembno, da najprej naredimo **seznam nalog**, ki jih moramo opraviti. Nato te naloge razdelimo na kreativne in rutinske. Kreativne so tiste, ki nam bodo vzele več časa in so pomembnejše, rutinske pa navadno opravimo hitro. Nato naloge razdelimo še na nujnost in pomembnost. Pomembnim nalogam posvetimo več časa. Najprej opravimo pomembne in nujne naloge, sledijo manj pomembne nujne naloge, nato pomembne, a ne nujne, na koncu pa še nepomembne in ne nujne.

Organizacija dela omogoča racionalno razporeditev nalog, načrtno porabo časa in energije ter vodi k večji učinkovitosti.

Združevanje opravil po pomembnosti in nujnosti

POMEMBNOST
OPRAVILA

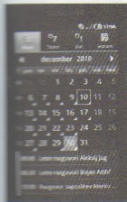
Velika

Stori sam POZNEJE	Vsakočas stori sam TAKOJ
Odloži NIKOLI	Naj storijo drugi DELEGIRAJ

Majhna

Velika

NUJNOST OPRAVILA



Članek – pomoč pri organiziranju



Naloga

Mesečno izdelajte načrt aktivnosti. V njem opredelite čas, material, ki ga boste potrebovali za posamezno aktivnost, ter zaporedje aktivnosti. Če so v aktivnosti vključeni tudi drugi, opredelite, kakšna je njihova vloga.

Načrt aktivnosti za mesec _____

Datum	Aktivnost	Predviden čas	Material	Sodelavci	Njihova vloga

Gantogram

Za načrtovanje aktivnosti pri izvedbi določenega projekta uporabljamo gantogram in mrežni načrt. **Gantogram** je časovni diagram, ki prikazuje zaporedje opravil, potrebnih za izvedbo časovno omejenega projekta, npr. organizacijo sejemske prireditve. Omočja nadzor izvajanja projekta in ugotavljanje kritičnih točk.

Poenostavljen gantogram pri organizaciji sejma v februarju

Opis opravila	Čas	november				december				januar				februar			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Načrtovanje sejmskih aktivnosti	3 tedne	■	■	■													
2 Nakup materiala	3 tedne			■	■	■	■	■									
3 Oblikovanje ponudbe	5 tednov					■	■	■	■	■	■	■					
4 Priprava promocijskega gradiva	3 tedne									■	■	■					
6 Sklepna dela	2 tedna													■	■		

Naloga

Izdelajte gantogram potrebnih aktivnosti, npr. pri organizaciji sejemske prireditve učnih podjetij. Pri izdelovanju gantograma si lahko pomagata z ustreznim programom za delo s projekti.

TRŽENJE – Poslovni sejmi

2.3 Vodenje

Izpolnite naslednji vprašalnik in odkrijte, kateri način vodenja vam je bližji.

- Odgovore ovrednotite s točkami: vedno = 5, večkrat = 4, včasih = 3, redko = 2 in nikoli = 1 točka.

	Vedno	Večkrat	Včasih	Redko	Nikoli
1. Spoštujem mnenja in počutje drugih.					
2. Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.					
3. Vse sodelavce obravnavam enako.					
4. Organiziram svoje delovne aktivnosti.					
5. Sem dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.					
6. Načrtujem delo, ker želim, da je opravljeno pravočasno.					
7. Pomagam sodelavcem pri delu.					
8. Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.					
9. Vnaprej obveščam o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovale.					
10. Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.					

Seštejte točke pri vprašanjih 2, 4, 6, 8 in 10. Dobljeno število točk označuje **usmerjenost k nalogam**.

Če je seštevek več kot 20 točk, pomeni, da ste zelo usmerjeni k načrtovanju, organiziranju in nadziranju dela sodelavcev.

Nato seštejte še točke pri vprašanjih 1, 3, 5, 7 in 9.

Če je seštevek več kot 20 točk, pomeni, da ste **usmerjeni k sodelavcem**, da skrbite predvsem za njihovo počutje, ugodno ozračje in zadovoljstvo pri delu.



Vodenje je proces, ki se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje skupnih ciljev. Slog vodenja je način, kako vodilni delavec ravna s podrejenimi. Ločimo več slogov.

Za **participativno-demokratični slog** je značilno, da se nadrejeni posvetuje z delavci. Oboji predlagajo rešitve. Predlogi nadrejenega se obravnavajo enakovredno kot predlogi delavcev. Najboljšo rešitev poiščejo v razpravi.

Pri **avtokratskem slogu** razmerje med nadrejenim in delavci temelji na ukazovanju in poslušnosti. Nadrejeni odreja vse do podrobnosti.

Liberalni slog: delavci uživajo precejšnjo svobodo. Nadrejeni posreduje le, če ga ti izrecno zaprosijo.

Cilji podjetniških vodij so lahko usmerjeni v:

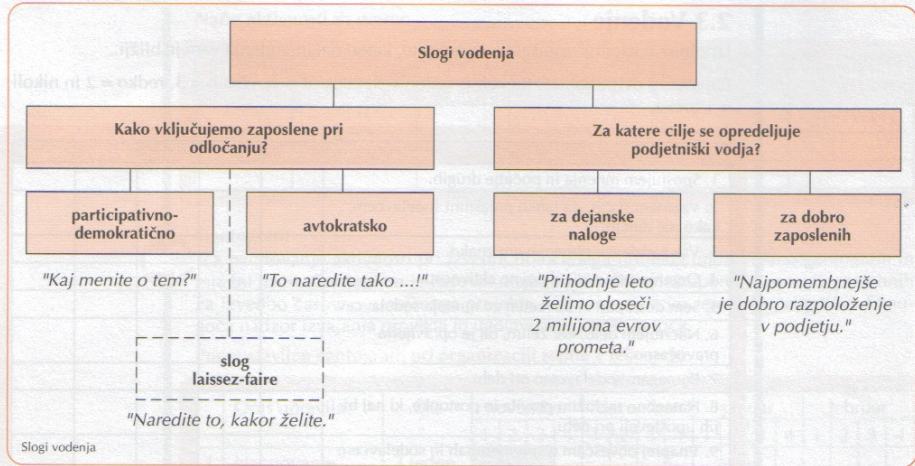
- naloge,
- dobro zaposlenih.

Seveda pa se lahko pri enem samem vodji prepleta več slogov. Uspešni vodje uporabljajo več vodstvenih načinov – vsakega v pravi meri in ob pravem času. Predstavljajte si različne načine kot razpored palic za golf v torbi profesionalca. Med igro profesionalni igralec izbira palice glede na zahtevnost udarca.



Ako slepec slepca vodi, padeta oba v jamo.

Vir: Prinejeno po Možina et. al., 2002, str. 535.



Naloga



1. V reviji Manager poiščite članke o tem, kaj odlikuje dobre vodje. Pripravite povzetke.
2. Igra vlog. Dijaki se razdelite v dve skupini. Ena skupina naj bodo vodje, druga skupina delavci. Sprejeti morate pomembno odločitev, npr. izbor logotipa podjetja. Prvi vodja naj uprizoni demokratično obliko vodenja pri razpravi. Drugi vodja naj bo avtokratski vodja. Tretji vodja naj se preizkusi v liberalnem slogu vodenja. Nato si vloge zamenjajte. Delavci postanejo vodje in vodje delavci. Ponovite postopek izbora ideje. V kateri vlogi ste se najbolj počutili? Utemeljitev vpišite v spodnjo preglednico.

	Participativno-demokratski slog	Avtokratski slog	Liberalni slog
Vodja			
Delavec			

2.3.1 Retorika

Poznate kakšnega dobrega retorika? Kaj ga krasi? Kaj mislite o sebi? Ste dober govornik/dobra govornica?

Menedžer/menedžerka mora biti dober retorik/dobra retoričarka, če želi prepričati svoje podrejene.

Retorika je večšina prepričevanja. Govorimo o sistemu pravil, ki se nanašajo na faze priprave, zamisli, zgradbe in izvedbe govora ali dialoga; torej o sistemu, ki omogoča prepričljivo in učinkovito govorno nastopanje. Prav ta pravila posamezniku pomagajo, da njegov nastop postane suveren, jasen, zanimiv, sproščen, odmeven in prepričljiv.

Potrebna je dobra priprava nebesednega in besednega nastopa.

V **nebesednem nastopu** je zajeto obvladovanje telesa, glasu in čustev.

Pri **besednem nastopu** je treba obvladovati vsebino (govora, mnenja, izjave ...) in jezikovna sredstva, kar bi stari Grki poimenovali kot sredstva prepričevanja (etos, patos, logos).

Treba je imeti naravni ritem govora, brez mašil, znati je treba poudarjati, se soočiti z občinstvom, biti pozoren na pristnost vedenja in gibanja, poskrbeti za ustrezen videz, dosledno upoštevanje predvidenega časovnega okvira, poznavanje poslušalcev ali sogovornikov in prilagajanje mediju nastopa.

besede 7 %

način govora 38 %

govornica telesa 55 %

Pomembnost elementov govornega nastopa



Dober retorik
Vir slike: Microsoft
Word/Izresek

Naloga

Igra vlog. Postavite se v vlogo direktorja, ki poskuša prepričati družbenike o smiselnosti širitve podjetja.

Najprej poskrbite za dobro besedno (vsebinsko) **pripravo**. Ker občinstvo predstavljajo vaši sošolci, se opremite s čim več pozitivnimi argumenti, zakaj je širitev podjetja zanje dobra. Zapišite jih in naredite načrt predstavitve (scenarij). Vključite zanimivo zgodbo, misel. Na voljo imate 5 minut.

Pred predstavitvijo poskrbite za ustrezen videz. V prostoru, kjer se bo izvajala predstavitve, preverite, ali delujejo vsi pripomočki. Pred javnim nastopom pokramlajte s svojim občinstvom. Tako boste pridobili stik z udeleženci.

Sledi **predstavitve**. Če imate tremo pred javnim nastopom, samo trikrat globoko vdihnite. Občinstvo glejte v oči. Bodite samozavestni in prepričljivi. Obvladajte svoj govor, glas, telo, čustva in gibanje. Ne govorite prehitro, ob koncu stavka naredite vsaj sekundni premor.

Po nastopu sošolci (družbeniki) izpolnijo **evalvacijski list**. V ustrezno polje vpišejo oceno govornika.

	Slaba (1)	Zadovoljiva (2)	Dobra (3)	Odlična (4)
Vsebina govora				
Prepričljivost				
Obvladovanje telesa				
Obvladovanje glasu				
Obvladovanje čustev				
Zunanji videz				
Soočanje z občinstvom				
Upoštevanje časovnega okvira				

Druga opažanja (mašila): _____

Konflikte, s katerimi se srečujemo na delovnem mestu, moramo čim prej rešiti. Vendar pri tem ni cilj, da vztrajamo pri svojem in na koncu zmagamo, ker so drugi popustili, temveč da se o težavah pogovorimo in jih rešimo tako, da je prav za vse.

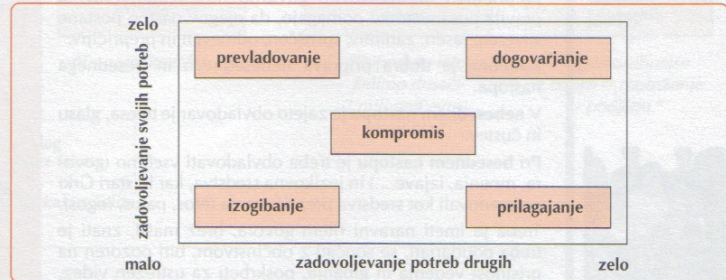
☒ **PRODAJA –**
Opredelitev prodaje

2.3.2 Reševanje konfliktov

Kako rešujete konfliktno situacijo med vrstniki? Se jim izogibate ali jih aktivno rešujete?

Odnosi v podjetju so redko harmonični. **Konflikt** je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini. Kadar nasprotje nastane, je treba proučiti vzroke, zakaj je nastalo, in poiskati ustrezne rešitve. Ključna sposobnost uspešnega menedžerja je prav v zmožnosti reševanja konfliktov. Vedeti moramo, da kadar koli se odločimo za spremembo, lahko pričakujemo konflikt.

Poznamo pet načinov reševanja medosebnih konfliktov, ki jih prikazuje spodnja shema:



Reševanje konfliktov je tesno povezano s pogajanjem. Uspešna pogajanja so tista, v katerih posamezniki in skupine predstavijo svoja stališča in predloge, v katerih se razlikujejo, in nato iščejo skupno rešitev.



Naloga

V podjetju je nastala konfliktna situacija, denimo, dva družabnika imata različni stališči glede poslanstva podjetja. Prvi vztraja, da je poslanstvo podjetja preozko zastavljeno, drugemu pa se ne zdi problematično. Nasprotja so verjetno nastala zato, ker je prvi družbenik v zadnjem času posvetil veliko časa študiju strateškega upravljanju. Pomagajte si s priložnim obrazcem in poskušajte kar najbolje rešiti konflikt.

Analiza in potek reševanja konflikta

1. stopnja: Opis konflikta (kdo, kdaj, kje)
2. stopnja: Vzrok(i) nastanka
3. stopnja: Rešitev, predlogi
4. stopnja: Načrt izvedbe
5. stopnja: Spremljanje (dosežki, ugotovitve)

2.4 Nadziranje

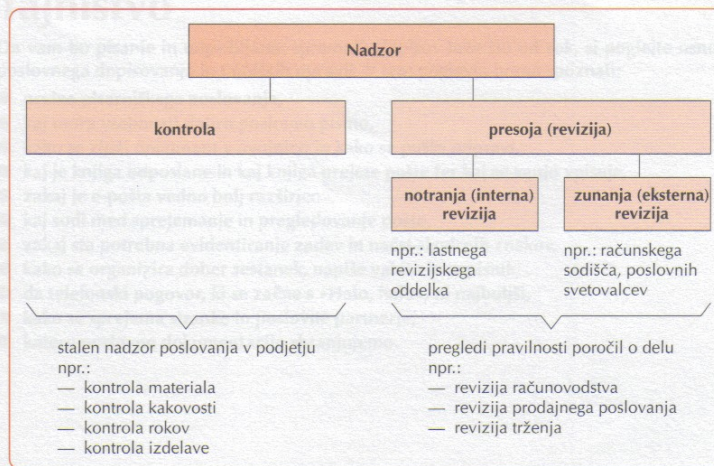


Ocenjevanje rezultatov dela je preverjanje, ali smo dosegli zastavljene cilje. Lahko govorimo tudi o nadzoru in kontroli, vendar je nadzor širši pojem.

Pri tem mora biti kontrola pravočasna, dosledna in gospodarna.

Za kontrolo so potrebni poslovni kazalci oziroma naključno vzeti vzorci.

Mednarodna nogometna zveza (FIFA) ima sistem za nadziranje prestopov nogometašev.



Nalogi

1. Preverite, ali so bili doseženi cilji, ki ste si jih zastavili, denimo pri ustanavljanju učnega podjetja? Kako je bilo s spoštovanjem postavljenih rokov?
2. Kakšne so naloge menedžerja?
