

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Branko KOVAČ

**KONCEPT UČINKOVITEGA RAVNANJA
MANJŠEGA LESNEGA PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Branko KOVAČ

**KONCEPT UČINKOVITEGA RAVNANJA
MANJŠEGA LESNEGA PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**CONCEPT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF
SMALLER WOOD ENTERPRISE**

GRADUATION THESIS
Higher professional studies

Ljubljana, 2007

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega strokovnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za organizacijo, Oddelek za lesarstvo, Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani in v podjetju Mizarstvo Kovač iz Novega mesta.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja določil doc. dr. Jožeta Kropivška in za recenzenta doc. dr. Leona Oblaka.

Mentor: doc. dr. Jože Kropivšek

Recenzent: doc. dr. Leon Oblak

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Branko KOVAČ

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 674:658
KG	lesno podjetje/menedžment/delegiranje
AV	KOVAČ, Branko
SA	KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2007
IN	KONCEPT UČINKOVITEGA RAVNANJA MANJŠEGA LESNEGA PODJETJA
TD	Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
OP	VIII, 53 str., 3 pregl., 8 sl., 10 vir.
LJ	sl
JI	sl/en
AI	V konkretnem primeru smo predstavili učinkovito ravnanje manjšega lesnega podjetja in izvedli podrobno analizo trenutnega ravnanja z vidika planiranja, delegiranja in kontroliranja ter oblikovan predlog sprememb tega procesa, usmerjenih k večji učinkovitosti poslovanja podjetja. Analiza stanja je zajemala natančno spremljanje in ocenjevanje izvajanja del na vseh delovnih mestih v podjetju, predvsem pa izvajanja ravnateljstva, ki ga skoraj v celoti izvaja glavni ravnatelj. Slednje je bilo ugotovljeno kot največji problem pri poslovanju. Predlogi za učinkovitejše ravnanje podjetja se nanašajo predvsem na izboljšave pri planiranju proizvodnje in motiviranju delavcev ter spremembo organizacijske strukture in uvajanju nekaterih novih vodstvenih delavcev. S tem ukrepom bo operativno in taktično ravnanje podjetja bolj decentralizirano in učinkovitejše, medtem ko bo strateško ravnanje tako lahko kakovostnejše.

KEY WORDS DOCUMENTATION

- DN Vs
- DC UDC 674:658
- CX wood enterprise/management/delegating
- AU KOVAČ, Branko
- AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (co-supervisor)
- PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
- PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
- PY 2007
- TI CONCEPT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SMALLER WOOD ENTERPRISE
- DT Graduation Thesis (Higher professional studies)
- NO VIII, 53 p., 3 tab., 8 fig., 10 ref.
- LA sl
- AL sl/en
- AB An effective management of smaller wood enterprise is presented on a concrete example. Its current management was analysed in detail, obtaining planning, delegating and control. Suggestions were also made for some changes to improve these stages and consequently the effectiveness of the enterprise. Analysis of the state contained thorough examination and evaluation of working duties on all positions in the enterprise, especially the one including directorship, mostly performed by director himself. Suggestions for effective management of the enterprise mainly refer to improvements in production planning and motivating of workers. They also refer to changes in organisation structure and introduction of new leading employees. Using these measures operative and tactic management of the enterprise will be more effective and decentralised, while the strategic management will also be of better quality.

	str.
KAZALO VSEBINE	
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	III
KAZALO VSEBINE.....	V
KAZALO PREGLEDNIC.....	VII
KAZALO SLIK	VIII
1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	2
1.2 CILJI DIPLOMSKE NALOGE	3
1.3 DELOVNA HIPOTEZA	3
1.4 IZHODIŠČA PRI PRIPRAVI PREDLOGA	4
2 PREGLED OBJAV IN METODE DELA	5
2.1 ORGANIZIRANJE	5
2.2 PROCES RAVNANJA.....	5
2.2.1 Planiranje.....	5
2.2.1.1 Planiranje proizvodnje	7
2.2.1.2 Planiranje dela ravnatelja	9
2.2.2 Delegiranje	10
2.2.2.1 Vsebina delegiranja	10
2.2.2.2 Prednosti delegiranja nalog	11
2.2.2.3 Vodenje	13
2.2.2.4 Motiviranje	15
2.2.2.5 Komuniciranje.....	18
2.2.2.6 Čustvena inteligenca	19
2.2.2.7 Nagrajevanje	19
2.2.3 Kontroliranje	20
2.3 METODA DELA.....	24
3 REZULTATI.....	26
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	26
3.2 ANALIZA STANJA	27
3.2.1 Organiziranje v podjetju Mizarstvo Kovač	27
3.2.2 Proces ravnanja v Mizarstvu Kovač	28
3.2.3 Stanje planiranja v Mizarstvo Kovač	29

3.2.3.1	Planiranje časa ravnatelja.....	29
3.2.3.2	Planiranje proizvodnje v Mizarstvu Kovač	31
3.2.4	Stanje delegiranja v Mizarstvu Kovač	32
3.2.4.1	Vodenje	32
3.2.5	Stanje kontroliranja v Mizarstvu Kovač.....	35
4	PREDLOG IZBOLJŠAV PRI RAVNANJU PODJETJA MIZARSTVO KOVAČ	36
4.1	ORGANIZIRANJE, PRIMERNO ZA MALO LESNO PODJETJE.....	36
4.2	PROCES RAVNANJA, PRIMEREN ZA MALO LESNO PODJETJE	39
4.2.1	Predlog planiranja v podjetju Mizarstvo Kovač.....	39
4.2.1.1	Planiranje dela ravnatelja	40
4.2.1.2	Planiranje proizvodnje	40
4.2.2	Predlog delegiranja v podjetju Mizarstvo Kovač.....	41
4.2.2.1	Vodenje podjetja Mizarstvo Kovač.....	43
4.2.3	Predlog kontroliranja v podjetju Mizarstvo Kovač.....	46
5	RAZPRAVA IN SKLEPI	48
6	POVZETEK	51
7	LITERATURA IN VIRI	53
ZAHVALA

KAZALO PREGLEDNIC	str.
Preglednica 1: Preveč in premalo kontroliranja.....	24
Preglednica 2: Povprečni delavnik ravnatelja.....	29
Preglednica 3: Predlog dela in delegiranje ravnatelja.....	41

KAZALO SLIK

str.

Slika 1: Vsebina planiranja proizvodnje	8
Slika 2: Piramida človekovih potreb po Maslowu.....	18
Slika 3: Vrste kontrole po Heinenu	22
Slika 4: Trenutna organiziranost podjetja Mizarstvu Kovač	27
Slika 5: Shematski prikaz trenutne strukture plač v podjetju Mizarstvo Kovač.....	33
Slika 6: Predlog organiziranja podjetja Mizarstvo Kovač.....	36
Slika 7: Predlagana struktura plač v podjetju Mizarstvo Kovač.....	43
Slika 8: Predlagana struktura plač.....	45

1 UVOD

Ravnanje malih podjetij postaja vedno bolj pomembno, saj so kupci vse bolj zahtevni. Globalizacija je s seboj prinesla večjo konkurenco, še posebej v lesni industriji. Roki izdelave naročil so vse krajši. Vse to nam govori, da mora biti sodobno podjetje gibljivo, sposobno se prilagajati, spreminjati in se neprestano razvijati. Marketing podjetja mora imeti strokovnjake, ki so dobri pogajalci. Velikokrat je cena izdelka že določena, podjetje se mora samo odločiti, ali bo naročilo sprejelo ali pa bo to naročilo realiziral kdo drug.

Podjetje, v katerem je ravnatelj prepričan, da je popolno in da izboljšave in spreminjanja niso potrebna, je obsojeno na počasen propad. Če se podjetje ne prilagaja in spreminja, bodo razlike sčasoma postale prevelike, da bi dohitevalo konkurenčna podjetja. Podjetja lahko glede na višino dobička ločimo na uspešna in neuspešna, vendar to ni edino merilo uspešnosti podjetja. Da je višina dobička zadovoljiva, so potrebni kvalitetni proizvodi, nizki stroški izdelave, kratki dobavni roki, zadovoljstvo potrošnikov in zaposlenih.

Okolje sodobnega podjetja postaja vse bolj nestabilno, negotovo in raznovrstno. Strukturo v podjetju je potrebno postaviti tako, da bo zmoгла zadovoljiti potrebe in pričakovanja okolja ter svojih zaposlenih. Preživetje sodobnega podjetja je vse bolj zapleteno in vsako podjetje bo imelo v prihodnosti takšne tržne in konkurenčne razmere, kakršne bo samo sposobno dosledno graditi in razvijati. Vsako podjetje bo odvisno od svoje sposobnosti, da v zunanjih vplivih okolja najde ne le ovir, ampak tudi priložnosti za uresničitev lastnega razvoja in notranjega spreminjanja.

Podjetniki vedno več delajo, a na koncu ugotovijo, da so premalo naredili, zato so v takih podjetjih potrebne spremembe v ravnanju celotnega podjetja.

Predvsem mala podjetja, tako v lesarstvu kot v drugih panogah, bi morala dati večji poudarek planiranju, delegiranju in kontroliranju. Le na ta način bomo lahko v prihodnosti govorili, da so naša mala podjetja primerljiva z malimi podjetji iz razvitejših držav sveta ali celo uspešnejša.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Manjša lesna podjetja se podobno kot manjša podjetja v ostalih panogah srečujejo z vrsto problemov in poslovnih izzivov. Na eni strani gre za povsem tehnološko-investicijske probleme, ki so zelo tesno povezani s tehničnimi rešitvami, na drugi strani pa se tovrstna podjetja zaradi hitrejši rasti, velikih ambicij in poslovnih možnosti neprestano srečujejo z organizacijskimi problemi, katerih reševanje je močno odvisno od sistema ravnanja podjetja. Manjša podjetja si ne morejo privoščiti, da bi imela v režiji več zaposlenih, od katerih bi vsak skrbel za ozko področje, kot so nabava, prodaja, računovodstvo, trženje, konstruiranje, priprava dela, planiranje, delegiranje, kontroliranje ... Pogostokrat je proces ravnanja, ki ga izvaja ravnatelj in obenem lastnik, popolnoma neustrezen, kar se kaže v nezadostnosti in nejasnosti planskih ciljev, tako dolgoročnih kot operativnih, v neprimernosti komunikacijskih poti in načinov, slabemu usmerjanju in vodenju ljudi, neutemeljenemu procesu odločanja ipd. Posledice se kažejo v neučinkovitosti in slabi motiviranosti zaposlenih. Če v podjetju ni kratkoročnega in dolgoročnega planiranja, zaposleni nimajo zaupanja v podjetje.

S podobnimi problemi se srečuje tudi podjetje Mizarstvo Kovač iz Novega mesta.

Trenutno stanje v podjetju Mizarstvo Kovač nakazuje na neurejenost planiranja proizvodnje, saj se zgodi, da je v izdelavi veliko različnih naročil, ki imajo zelo kratke izdelovalne roke in prioriteta posameznega naročila ni določena. V proizvodnji zaradi tega nastanejo velika nihanja. Določene dneve je potrebno opraviti veliko število

nadur, nato pa pridejo tako imenovani neefektivni dnevi, ko v proizvodnji zaradi neorganiziranega dela naredijo zelo malo. Ker je veliko naročil v proizvodnji nedokončanih, tudi priliv finančnih sredstev ni konstanten. Sedanji sistem planiranja, delegiranja in kontroliranja temelji predvsem na izkušnjah ravnatelja. Zaradi tega je težko optimalno izkoriščati proizvodne zmogljivosti, prav tako je nemogoče zagotoviti kratke pretočne čase oz. zagotavljati dobavne roke, ki jih zahtevajo kupci. Naslednji problem je dobava materialov. Proizvodnjo so že sprožili, pa delavci kasneje ugotovijo, da potrebnega materiala ni na razpolago. Ravnatelj ustavi proizvodnjo in počaka na potrebn material. Vzrok tega stanja je tako na strani planiranja kot tudi na strani dobaviteljev, ki ne zagotovijo pravočasne dobave. Ravnatelj, ki je odgovoren za vse odločitve, je večinoma preobremenjen.

1.2 CILJI DIPLOMSKE NALOGE

Glavni cilj diplomske naloge je preučiti teoretične predpostavke podjetniškega načina ravnanja podjetja in izdelati predlog vsebine ravnanja manjšega lesnega podjetja s poudarkom na učinkovitosti in ustreznosti izvajanja sestavin organizacijskega procesa ravnanja, tj. planiranje, delegiranje in kontroliranje poslovanja podjetja. Končni cilj naloge je določiti pomen in postopke odločanja pri planiranju, delegiranju in kontroliranju, s katerimi naj bi ravnatelj Mizarstva Kovač opravljal svoje delo.

1.3 DELOVNA HIPOTEZA

S prenovo ravnanja podjetja bi dosegli učinkovito in bolj uspešno podjetje. Dosegli bi krajše pretočne čase, večjo storilnost in bolj urejen proces od sprejemanja naročila do zaključka procesa. Ko bo prenova zaživela, bodo bolj zadovoljni vsi zaposleni. Najpomembnejše pa je, da bo zadovoljen kupec, ki bo imel naročeni izdelek kvalitetno in hitro izdelan. Koristi pa bo imelo tudi podjetje, saj bo izdelke z manjšim stroškom poslalo na trg.

1.4 IZHODIŠČA PRI PRIPRAVI PREDLOGA

Z novo organiziranostjo podjetja bo ravnatelj razbremenjen in zaposleni bodo imeli možnost, da napredujejo in prevzamejo določene odgovornosti. S tem bo imel vsak zaposleni točno določene naloge in možnost, da dobi za dobro opravljeno delo dobro plačilo.

V podjetju bodo z boljšim planiranjem znižali stroške, saj bodo zmanjšali zaloge in uvedli sistem naročanja, zato bo potreben material pravočasno v skladišču. Z dobrim planiranjem bodo zadovoljili kupce, saj bodo dobavni roki točni in se z montažo ne bo zamujalo.

Z učinkovitim delegiranjem si bo ravnatelj pridobil čas za pomembnejša opravila. Bolj se bo posvetil planiranju, organiziranju in kontroliranju, kar bo izboljšalo celotno poslovanje podjetja. Zaposleni bodo bolj motivirani za delo, če bodo imeli večjo odgovornost.

Učinkovitejše vodenje je pomembno predvsem zaradi boljših medsebojnih odnosov v podjetju. Z dobrim vodenjem bodo povečali motiviranost zaposlenih, izboljšali bodo komunikacijo med vodilnimi in zaposlenimi ter spodbudili zaposlene, da bodo z zadovoljstvom hodili na delovno mesto.

S kontroliranjem bodo zmanjšali število napak. Ugotovili bodo, ali je planiranje dobro zastavljeno. S tem bo krog ravnanja malega lesnega podjetja zaključen.

2 PREGLED OBJAV IN METODE DE LA

2.1 ORGANIZIRANJE

Organiziranje ima vedno večji pomen tako za človeka kot tudi za vso družbo, saj smo le preko organizacij sposobni zadovoljevati večino svojih potreb. Samo tisti, ki uspešno obvladujejo organiziranje, prispevajo svoj delež h gospodarskemu in družbenemu napredku (Ivanko, 2002: 357).

2.2 PROCES RAVNANJA

Glavni procesi ravnanja podjetja so planiranje, delegiranje in kontroliranje.

2.2.1 Planiranje

"Čim natančneje planiramo, tem težje nas preseneti naključje."

(menedžerska modrost)

Če nočemo dogodkov prepuščati naključju, jih je potrebno na določen način planirati. Ravnatelj si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj od naključij ali predvsem zaradi njih. Nasprotno, ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo dosegal svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Vloga ravnatelja je predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih. Zato trdimo, da je planiranje ena izmed najpomembnejših funkcij ravnateljstva. Ravnatelji so vedno opravljali nalogo planiranja, seveda pa jo lahko opravljajo boljše ali slabše. Opravljajo jo lahko izrecno ali sistematično, lahko pa jo opravljajo zgolj implicitno kot proces v svoji glavi, ki ga drugi ne opazijo in ne poznajo.

Čeprav organiziranje, delegiranje in kontroliranje podjetja brez dvoma pomembno prispevajo k doseganju ciljev podjetja, je planiranje tista organizacijska funkcija, ki ima določeno prvenstvo. Težko je organizirati, delegirati in kontrolirati brez planiranja. Če imamo izdelane planske cilje, se lahko odločamo za ustrezno delegiranje in kontrolo. Nasploh sta funkciji planiranja in kontrole neločljivi. Šele s plani nastajajo standardi, na katere se opira kontrola.

Ravnatelj mora vrednotiti alternativne možnosti, ki so na voljo podjetju. Sprejemati mora odločitve, ki bodo imele posledice v prihodnosti. Tveganje je sestavina tega procesa. Ravnatelj poskuša tveganje na različne načine zmanjšati, ne more pa se mu povsem izogniti. Odločanje o tem, kdo, kaj, kako, kdaj, kje in za koga bo nekaj delal oz. naredil, je vedno del planiranja, tako kot tudi odločanja o tem, kako in do katere stopnje vnaprej uskladiti poslovne naloge, funkcije in prvine v organizaciji.

Planiranje ima velik pomen predvsem zato, ker okolja organizacij postajajo vedno bolj kompleksna. Prihaja do dogodkov, ki so na zunaj izjemno zapleteni, težko opredeljivi, nevarni. Njihove posledice je težko razumeti brez urejenega modela ali koncepta. Hiter razvoj tehnologije, načinov trgovanja, rast povezanosti vseh delov sveta, večanje konkurence, vse lažje komuniciranje, dostopnejše logistične povezave, globalizacija in drugo prispevajo k spreminjanju potreb v družbi in s tem k hitrejšemu spreminjanju povpraševanja. Kompleksnost samega poslovanja organizacij se hitro povečuje tudi z večanjem organizacij, s širjenjem njihovih programov delovanja, z razvijanjem mrež strateških povezav med njimi, z dviganjem izobrazbene ravni članov organizacije in še zaradi vrste drugih razlogov.

Tudi v malem lesnem podjetju je planiranje zelo pomembno, saj v procesih odločanja omogoča sistematično zmanjševanje vplivov negotovosti. Planiranje, ki opredeljuje cilje, omogoča usmerjanje vse dejavnosti k doseganju teh ciljev. Cilji so vsem

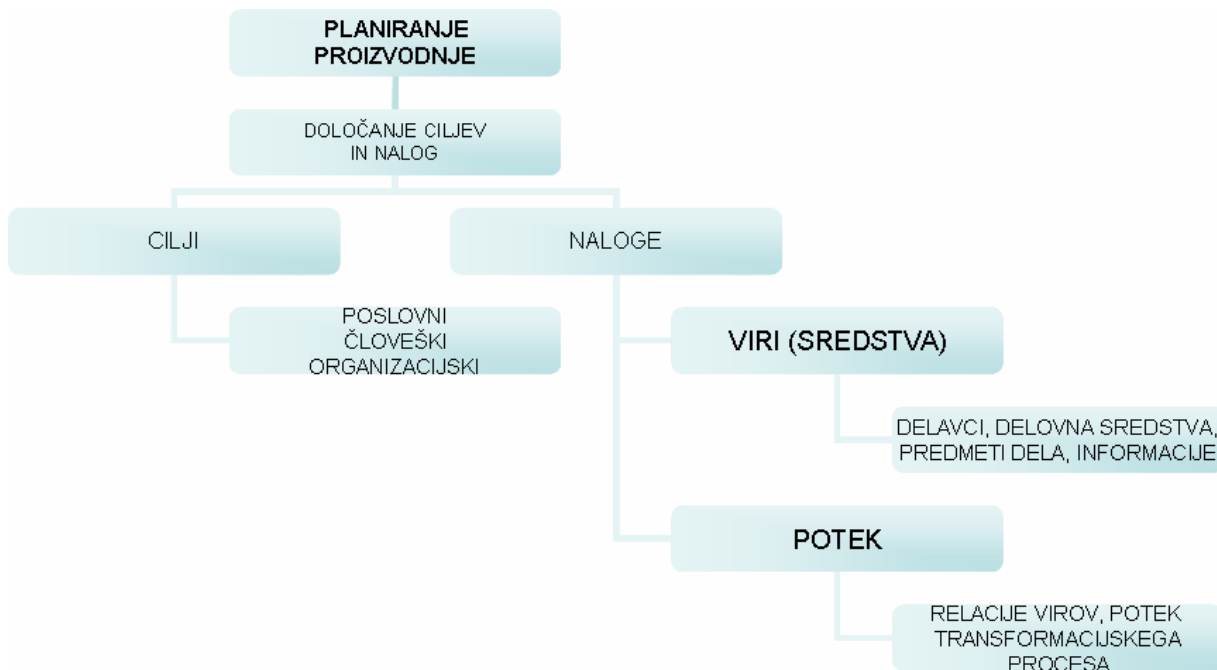
zaposlenim v podjetju jasen smerokaz, kaj ima prednost in k čemu je treba težiti. S planiranjem si običajno zagotavljamo gospodarno izvajanje nalog, ki vodijo do ciljev. S planiranjem optimiziramo stroške, kar zagotavlja uspešno poslovanje. To je mogoče še najbolje videti v proizvodnji. Seveda ne smemo pozabiti na pomen, ki ga ima planiranje za omogočanje kontrole v organizaciji. Raziskave kažejo, da so organizacije, ki učinkovito planirajo, tudi poslovno uspešnejše.

Planski cilji bodo učinkoviti, če bodo dobro zastavljeni. To pomeni, da morajo biti jasni in razumljivi. Ustrezati morajo razmeram, zato morajo biti stvarni, kar pomeni, da morajo biti dosegljivi z normalnim naporom. Biti morajo dovolj konkretni. Bolje je, da so cilji v podjetju dogovorjeni med zaposlenimi in ne vsiljeni. Seveda pa morajo biti cilji med seboj usklajeni, da ne bi povzročali nepotrebnih težav v podjetju (Pučko, 2002: 244).

2.2.1.1 Planiranje proizvodnje

Planiranje proizvodnje opredelimo kot sistematično iskanje in določanje ciljev proizvodnje, ugotavljanje nalog – dejavnosti, ki jih je treba realizirati, da bi dosegli postavljene cilje, za izvedbo teh nalog potrebnih sredstev, medsebojnih relacij vključenih virov ter poteka transformacijskega procesa.

V spodnji shemi je prikazana vsebina planiranja proizvodnje (Ljubič, 2000: 48).



Slika 1: Vsebina planiranja proizvodnje (Ljubič, 2000)

V proizvodnem poslovnem sistemu se dejavnosti planiranja proizvodnje lahko grupirajo v tri skupine (Ljubič, 2000: 49):

1. dolgoročno strateško planiranje proizvodnje,
2. srednjeročno taktično planiranje proizvodnje,
3. kratkoročno operativno planiranje, nadzor in vodenje proizvodnje.

Strateško planiranje ima dolgoročni vidik, zanj je v malem podjetju pristojen ravnatelj. Strateške odločitve, pomembne za področje proizvodnje, so: katere vrste izdelkov proizvajati in v kakšni okvirni količini, kakšnega kakovostnega razreda, s kakšnimi dimenzijami stroškov proizvajati, kakšno opremo uporabljati v proizvodnji in kateri so naši ciljni kupci. Sem sodita dolgoročno dogovarjanje z dobavitelji materiala in zagotavljanje usposobljenosti delavcev. Vsi strateški plani so zelo zgoščeni in zaradi dolgega časovnega obdobja (2 leti in več), ki ga pokrivajo, načeloma zelo nezanesljivi.

Taktični plani s planskim obdobjem od šestih mesecev do dveh let skrbijo predvsem za učinkovito uporabo obstoječih virov v dani tržni situaciji (Ljubič, 2000: 49). S temi plani skušamo razporediti razpoložljive vire tako, da bi čim bolj učinkovito in dobičkonosno zadovoljili potrebe trga. Čeprav so v strateškem planu osnovne dimenzije opredeljene z dolgoročnimi predpostavkami, se proizvodne kapacitete lahko v določenih mejah spreminjajo tudi v srednjeročnem obdobju. Lahko spremenijo število zaposlenih, obseg nadurnega dela, število izmen v proizvodnji, obseg zalog in morda tudi obseg kooperacij, ki jih bo podjetje uporabljalo. Taktični plani so bolj podrobni kot strateški plani in tudi bolj zanesljivi.

Kratkoročni operativni plani prevzemajo naročila od kupcev ali iz sistema gospodarjenja z materialom in podrobno planirajo, kako in kdaj se bodo izdelki v proizvodnji izdelovali. Najpogosteje ti podrobni plani pokrivajo teden, dan ali celo uro bodočega delovanja. Vsebujejo razporejanje izdelkov po delovnih mestih, določila o zaporedju izvajanja in gibanju naročil (delovnih nalogov) skozi proizvodnjo. Operativni plani so zelo zanesljivi in so osnova za delegiranje nalog (Ljubič, 2000: 50).

2.2.1.2 Planiranje dela ravnatelja

Eden izmed glavnih problemov vodij malih podjetij je neusposobljenost za optimalno planiranje delovnega časa in določitev priorit. Nenehno se srečujejo z dejstvom, da poskušajo opraviti vse naloge naenkrat, kar pa nemalokrat privede do tega, da se posameznim nalogam izogibajo. Ob koncu težkega delovnega dneva pogostokrat pridejo do spoznanja, da so sicer veliko delali, vendar so pomembne stvari ostale nerealizirane ali pa jih niso dokončali.

Uspešni ravnatelji se med drugim odlikujejo po tem, da v določenem obdobju opravljajo več različnih stvari, pri čemer se naenkrat posvetijo samo eni nalogi, ki jo opravljajo dosledno in smotrno. Predpogoj je, da natančno določijo prioritete in se jih

tudi držijo. Postavljanje prioritet pomeni odločanje o tem, katere naloge bomo obravnavali prednostno in katere ne. Naloge z najvišjo prioriteto je potrebno opraviti najprej.

Z razporeditvijo vrstnega reda ravnatelj ugotovi, da mora:

1. najprej opraviti pomembne ali nujne naloge,
2. opraviti naloge glede na njihovo nujnost,
3. vsakokrat posvetiti pozornost le eni nalogi,
4. naloge v določenem času bolj učinkovito opraviti,
5. postavljene cilje v danih pogojih doseči na najboljši način,
6. vse naloge, ki bi jih lahko izvajali drugi, izključiti in delegirati,
7. do konca planskega obdobja opraviti vsaj najpomembnejše stvari.

2.2.2 Delegiranje

2.2.2.1 Vsebina delegiranja

Sestavni del ravnateljstva je delegiranje. Delegiranje pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog. To je stalen proces, ki temelji na sodelovanju in omogoča rast vsakemu posamezniku, tako vodji kot vsem zaposlenim v podjetju. Vodja mora poznati sposobnosti sodelavcev in jim zaupati ustrezne naloge. Ne delegira nalog, ki ne bi bile izvedljive. Dober vodja si vzame dovolj časa za usposabljanje sodelavcev. V manjšem lesnem podjetju je zelo pomembno, da vodja že vnaprej pozna, kako bo posamezen izdelek izdelan, da ima za morebitna vprašanja sodelavcev pripravljene odgovore. Vodja mora odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja:

- **Kaj je potrebno narediti?**

Izdelati je potrebno razumljiv in popoln opis naloge. Jasen mora biti končni cilj naloge. Opis naloge mora ustrezati znanju in izkušnjam sodelavcev.

- **Kdo je odgovoren?**

Natančno je treba določiti, kdo je odgovoren za določeno nalogo.

- **Zakaj je nalogo treba izvesti?**

Sodelavcem je treba razložiti ozadje in razloge, zakaj je potrebno nalogo izvesti. Obrazložiti je potrebno pomembnost naloge in pojasniti posledice, če naloge ne bi realizirali.

- **Kako naj se naloga izvede?**

Naloga vodje je, da spodbudi sodelavce, da sodelujejo s predlogi o načinu dela in jim pri tem pomaga in jih pri tem usmerja s svojim znanjem.

- **Kdaj mora biti naloga opravljena?**

Postaviti je potrebno končne roke za nalogo,[!] in to skupaj s sodelavci. Doseči je potrebno soglasje o realnosti postavljenih rokov in opredeljenih ciljev (Lipičnik, 2002: 504-505).

2.2.2.2 Prednosti delegiranja nalog

Proces delegiranja nalog pomeni vrsto prednosti ne le za ravnatelje, temveč tudi za zaposlene in za podjetja, kjer se procesa delegiranja nalog poslužujejo in ga uspešno izvajajo (Date, Machelson, 1986: 51).

- **PREDNOSTI ZA RAVNATELJA**

Z delegiranjem nalog si ravnatelj pridobi čas za strateško pomembnejša opravila. Udeleži se lahko raznih seminarjev, ki bodo pozitivno vplivali na njegovo ravnateljstvo. V času, ki ga pridobi, ker določeno delo opravijo namesto njega sodelavci, lahko reši morebitne probleme, ki otežujejo ravnanje podjetja.

Pomembna prednost je tudi ta, da ravnatelj z delegiranjem nalog svoje zaposlene usposablja ter pripravlja na dela, katera bodo lahko opravljali brez njegove prisotnosti. To je odločilnega pomena pri morebitnem prestopu ravnatelja v drugo podjetje. Če ravnatelj ne usposobi ustreznega kadra, ki bi lahko prevzel njegovo delo, podjetje brez njega sploh ne more funkcionirati.

- **PREDNOSTI ZA ZAPOSLENE**

S spodbujanjem lastne iniciative in z razvijanjem različnih veščin delavci povečajo pripadnost podjetju ter zavzetost za delo. Še posebej, če je vse skupaj podkrepljeno z nagrajevanjem in priznavanjem uspešnosti. To ima za posledico večjo posameznikovo motiviranost, možnost prikaza in razvoja njegovih sposobnosti ter odkritja skritega talenta.

V primeru, da ravnatelj zapusti podjetje, zaposleni lahko pričakujejo svoje napredovanje. Zanj bodo primerni ravno zaradi delegiranja nalog, s katerim bodo razvijali nove sposobnosti in pridobivali nova znanja. Hkrati se bodo razvijali v odgovornejše osebe, ki bodo znale izrabiti priložnost ravnateljeve odsotnosti z dokazovanjem svojih sposobnosti. Tako z delegiranjem nalog z roko v roki razvijamo posameznikov osebni ter poslovni razvoj.

Vedeti moramo, da so v malih lesnih podjetjih ravnatelji veliko odsotni zaradi obveznosti, ki jih imajo. V malih lesnih podjetjih je delegiranje izrednega pomena, ker na ta način lahko razvijemo visoko usposobljen kader.

- **PREDNOSTI ZA PODJETJE**

Prednosti za podjetja se povezujejo s prednostmi za ravnatelja in zaposlene. Z razbremenitvijo ravnatelji dosegajo boljše delovne rezultate, kar ima vpliv na izboljšanje celotnega poslovanja podjetja. Poslovna uspešnost podjetja vodi do številnih ugodnosti, kot so večje možnosti za zmago v tekmovanju s konkurenčnimi podjetji, boljši družbeni ugled, pridobitev zaupanja bank pri odobravanju kreditov in podobno.

Ker so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev, se poveča njihova motiviranost in zanimanje za delo, kar z vidika podjetja izboljšuje celotno delovno vzdušje. Zaposleni povečajo pripadnost podjetju in se pred svojimi znanci radi pohvalijo, da delajo v uspešnem podjetju, ki skrbi za njihov osebni in poslovni razvoj. Poveča se število iskalcev prve zaposlitve, ki bi radi začeli svojo poslovno pot ravno v takšnem podjetju.

Danes tudi mala podjetja hitro širijo svoje poslovanje in iščejo možnosti za svoj prodor na tržišče. Če so na to pripravljeni tudi zaposleni in ravnatelji, bodo s pravilnim delovanjem povečali možnost uspešnega poslovanja ter svojega razvoja.

2.2.2.3 Vodenje

Vodenje je usmerjanje ljudi v smeri zastavljenih ciljev z namenom, da dosegajo pričakovane rezultate, kar vključuje prepričevanje, navdušenje, komuniciranje, vizije, motiviranje, reševanje konfliktnih situacij, premagovanje stresnih situacij idr. (Kropivšek, 2005).

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman, 1993: 201). Skupaj z drugimi funkcijami ravnateljstva vodenje

pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi strani pa ga določa. Vodenje je lahko:

1. medosebno, kjer se vprašamo, kako lahko posamezen ravnatelj vpliva na sodelavce,
2. organizacijsko, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodenje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem.

Pri vodenju gre za poseben medosebni odnos, imenovan vodenje. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani vodenega. Tega odnosa ne določa samo ena stran, ampak obe strani. Njuna skupina stvaritev pa je pozitiven ali negativen rezultat vodenja. Kvaliteta vodenja je odvisna od kvalitete njihovih odnosov (Brajša, 1983: 79).

Lahko bi rekli, da ne obstaja človek, ki se ne bi želel pri svojem delu izkazati in ne bi v tem iskal samopotrditve. Kako človek deluje, pa ni odvisno samo od njegove usposobljenosti, ampak tudi od socialnega okolja, v katerem dela na delovnem mestu. Okrog vsakega delavca se splete mreža socialnih odnosov z nadrejenimi, vodilnimi in s sodelavci. Delavec, ki živi v odnosu do vodilnih in sodelavcev v utesjenih socialnih odnosih, je svojega dela vedno manj zmožen.

V socialnem sistemu organizacije je dobro, da opredelimo odnos med procesoma, ki ju tuja literatura označuje z izrazoma management in leadership. Vodenje kot management obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vodenje posameznika ali skupino ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije (Možina, 1994: 6).

2.2.2.4 Motiviranje

Dejstvo je, da je motivacija povezana s človekovim delom. Različni avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Od tu naprej pa se vprašanja o motivaciji tako razbohotijo, da ne poznamo odgovorov na vsa vprašanja. Zagotovo je motivacija izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Nekoliko manj je bilo tistih, ki so poskušali motivirati sebe (Lipičnik, 2002: 473).

Sodelavcem je potrebno omogočiti:

1. optimalen ekonomski standard,
2. varno poklicno prihodnost,
3. ugodno družbeno in medsebojno ozračje v podjetju,
4. zadovoljevanje osebnih potreb,
5. možnost samouresničitve in razvoja.

Zaposleni želijo imeti ekonomsko varnost, želijo nekaj veljati, se razvijati in biti svobodni. Zelo pomembno za vsakega zaposlenega je, da ima stike z drugimi sodelavci, da se dopolnjuje z drugimi in imajo družbo. Tako je delavec zadovoljen in ve, da nekomu pripada.

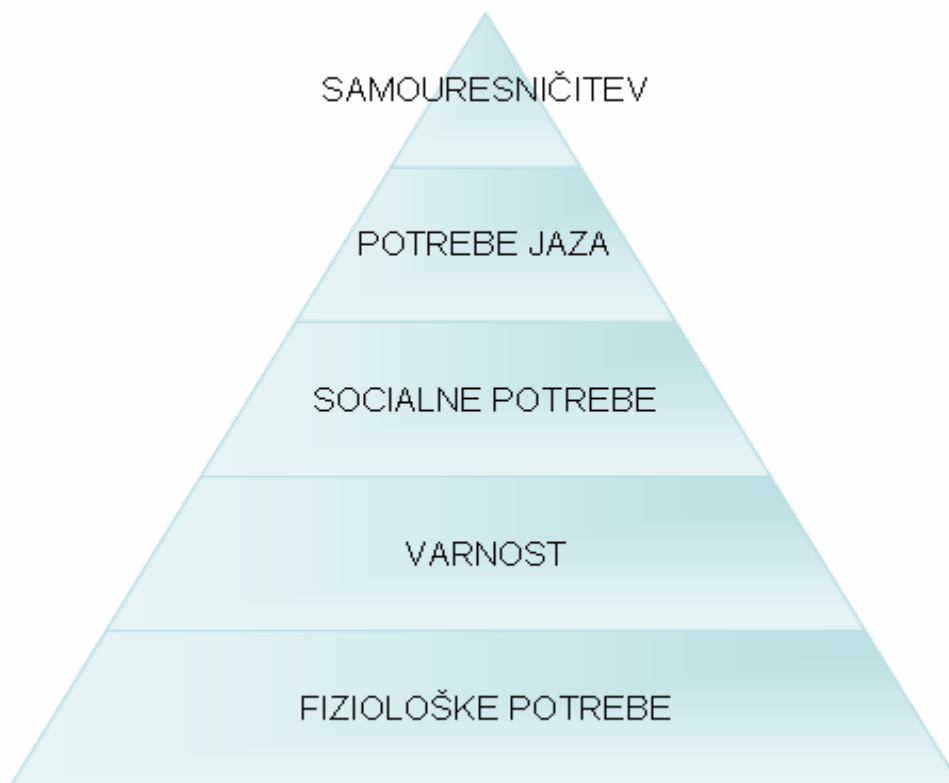
Ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Potrebno jim je priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

Teorije motiviranja:

- **Teorija potreb po Maslowu**

Abraham Maslow je preučeval motive z vidika človekovih potreb, njihove ravni in pomen časovne razsežnosti. Človekove potrebe so napredno zadovoljene. Po zadovoljitvi primarnih potreb strmi človek k zadovoljevanju sekundarnih potreb. V svoji teoriji potreb je Maslow razvil dva koncepta: obstaja pet temeljnih skupin potreb in temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju (Traven, 1998: 113).

Poznamo piramido človekovih potreb. Na dnu so osnovne potrebe preživetja, fiziološke potrebe, materialne potrebe, plača, zagotovljeno in udobno delovno mesto. Na drugem mestu so varnost in pripadnost, red, zagotovljena kariera in pokojnina. Na tretjem mestu so potrebe po pripadnosti, po družbenih potrebah, kot so potrebe po pripadnosti določeni skupini, potreba po zaščiti v skupini. Tukaj so tudi potrebe po uspehu, izrabljanju možnosti in znanja, po samospoštovanju in samostojnosti. Na četrtem mestu so potrebe jaza, potrebe po moči, priznanju in statusu, potrebe po svobodi pozornosti, spoštovanju, upoštevanju, potrebe po osebni statusu v skupini in v podjetju, potrebe po nenehnem potrjevanju lastne vrednosti. To so potrebe po vrednotenju, spoštovanju, ugledu, vplivu in priznanju statusa. Na vrhu piramide so potrebe po samouresnitvi in višjih ciljih, po rasti in razvoju. To so potrebe osebnosti po smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom. To so potrebe po razvoju individualnih sposobnosti in po ustvarjalnem delu. V spodnji shemi sem prikazal piramido človekovih potreb po Maslowu.



Slika 2: Piramida človekovih potreb po Maslowu (Rozman, 1993: 201)

A. H. Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki jo zadovoljimo, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000: 23).

- **Herzbergova dvofaktorska teorija**

Friderick Herzberg je proučeval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Razvil je teorijo o delovni motiviranosti glede na ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Delavec ima dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki nujno vplivata na obnašanje in aktivnosti v različnih smereh: potrebe, ki

izvirajo iz delavnega okolja, in potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela (Uhan, 2000: 34).

Vse motivacijske faktorje je Herzberg razdelil na dve skupini: higienike (vzdrževalni dejavniki, ekstrinzični faktorji) in motivatorje (motivacijski dejavniki, intrinzični faktorji) (Traven, 1998: 117).

Vsaka izmed teh dveh skupin različno vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, medtem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če so neurejeni, če pa so navzoči, je nezadovoljstvo manjše, zadovoljstvo pa ni nič večje. Vzdrževalni dejavniki omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivatorjev. Nanašajo se na delovne razmere in ne na vsebino dela. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih za trud pri svojem delu. Nanašajo se na vsebino dela (Uhan, 2000: 24).

2.2.2.5 Komuniciranje

Pri komuniciranju je najpomembnejše pravilo 2 : 2 : 1. Človek ima dvoje oči, dvoje ušes in ena usta. Pri komunikaciji je pomembno, da se s sočlovekom pravilno komunicira. Po tej teoriji človek komunicira 40 % z očmi, 40 % z ušesi in 20 % z usti, kar pomeni, moramo pri komuniciranju dobro poslušati in sogovornika gledati. Šele na tretjem mestu je komunikacija z usti (Kropivšek, 2005).

2.2.2.6 Čustvena inteligenca

Uspešnost posameznika je odvisna od medsebojnih odnosov. Čustveno inteligenco razdelimo na pet elementov. Ti so: samozavedanje (upoštevanje občutkov pri odločanju), obvladovanje čustev (nadziranje impulzov), motivacija (vztrajanje, optimizem), sočutje (vživetje ter distanca med občutki), socialne spretnosti (obvladovanje odnosov, sposobnost vodenja z vsemi elementi čustvene inteligence) (Kropivšek, 2005).

2.2.2.7 Nagrajevanje

Plača in nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo, zato se v podjetjih srečujemo z vprašanji, kako določimo višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina plač, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko podjetja plače dvigujejo v nedogled, pa se delavnost delavcev ne bo povečala. Kaj hitro pa bi se spremenila tudi delavnost, če bi se podjetja z delavci dogovorila, da bodo samo za določeno delo prejeli določeno plačilo, sicer pa ne (Lipičnik, 1996: 157).

Sistem plač, ki ga mala podjetja oblikujejo za svojo rabo, je odvisen predvsem od lastnikov oz. ravnateljev. S sistemom plač želijo podjetja stimulirati delavce za doseganje planiranih ciljev.

Zaželeno je, da si vsako podjetje naredi svoj sistem plač, ki je najbolj primeren za njegovo okolje. Plača je razdeljena na različne deleže. Največji delež predstavlja osnovna plača, s katero podjetja skušajo doseči razmerje plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela podjetja poskušajo doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo. Drugi

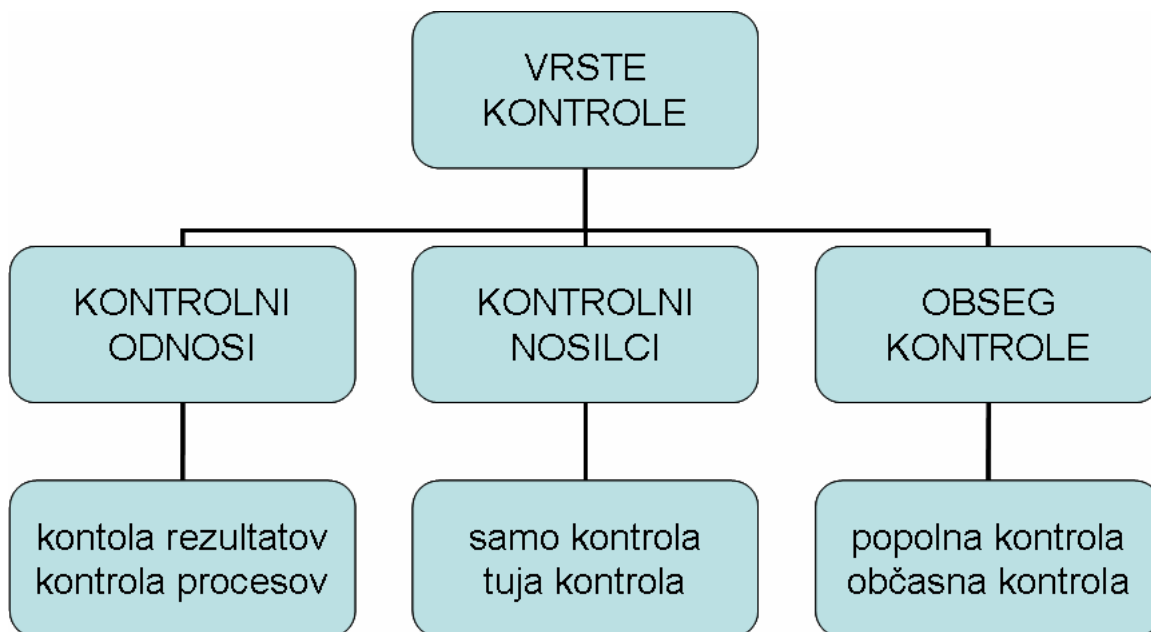
deleži plače odpadejo na druge, za organizacijo pomembne dejavnosti, kot so plača za posebne zmožnosti, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, nagrada za učinek, nagrada za profit, dodatek za nedeljsko delo, nadure in drugo.

Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Uspešnost delavcev se navadno določa tako, da dosežene rezultate primerjamo s cilji, ki bi jih delavci morali doseči. Prav je, da dobi delavec posebno nagrado, če je v določenem času naredil več in kvalitetnejše, kot je podjetje od njega pričakovalo. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, torej za uspešnost enega delavca. V tem primeru dobi delavec del plače v odvisnosti od svoje uspešnosti. V primeru, da je uspešna večja skupina, pri kateri je uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine, dobijo vsi udeleženci v taki skupini enako nagrado. Odras skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga podjetje doseže.

Pri vsem tem je zelo pomembno, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če podjetje motivira delavce za plačo, bodo ti brezpogojno hoteli vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno dobiti nagrado, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik, 1996: 160).

2.2.3 Kontroliranje

Kontroliranje in preverjanje doseženega je nujno, če želimo, da je proces vodenja učinkovit. To velja tako za lastno delo kot tudi za delo podrejenih. V prvem primeru govorimo o samokontroli, kar pomeni stalno preverjanje doseženega v primerjavi s planiranim delovnim procesom, v drugem primeru pa govorimo o nadzoru sodelavcev in rezultatov njihovega dela. Vrste nadzora lahko razdelimo na naslednji način:



Slika 3: Vrste kontrole po Heinenu (Bizjak, 1992:137)

Iz zgornje tabele je razvidno, da razlikujemo kontrolo rezultatov in kontrolo procesov. Pomemben je obseg kontrole. Popolne kontrole ni smiselno vedno izvajati, zadostujejo občasne delne kontrole. Potrebno je določiti kontrolne veličine dimenzij, ciljev in podatkov. To pomeni, da je potrebno vedeti, kaj moramo nadzirati, poznati pa moramo tudi, kolikšna so lahko posamezna odstopanja.

Osnovna naloga kontrole je zagotavljanje potrebnih informacij ravnatelju, da podjetje lahko uspešno vodi tako do zastavljenih strateških ciljev kot tudi do kratkoročnih ciljev poslovanja podjetja. Kontrole ne omejujemo samo na operativno vodenje, ampak tudi na strateško ravnateljstvo. Strateško kontroliranje naj bi bilo usmerjeno na ukvarjanje s potenciali podjetja, operativna kontrola pa na izvajanje poslovnega uspeha, plačilne sposobnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti. Operativna kontrola je usmerjena v pridobivanje dobička (teža je na stroških in uspehu podjetja) in je izrazito usmerjen kratkoročno (Bernik, 2000: 46).

Kontrola mora biti zasnovana tako, da pravočasno opozori na morebitne pomembnejše odmike od planiranja. Tako kot planiranje je tudi kontrola kontinuiran proces, ki mora v podjetju stalno delovati. Kontrolo lahko definiramo kot proces merjenja in vrednotenja aktualnih rezultatov podjetja. Kontrola pomeni iskanje odklonov uresničenega in doseženega od planiranja.

Pri primerjanju planiranega in doseženega si pomagamo s standardi. Standard je zadovoljiva vrednost pri doseganju zastavljenih ciljev. Dobri standardi so tisti, ki jih je mogoče objektivno meriti, ki jih sodelavci razumejo, so dosegljivi – postavljeni primerno visoko, da motivirajo in »vlečejo«, ne pa da povzročajo med zaposlenimi frustracije (Bernik, 2000: 48).

Moja ocena nekaterih ekonomskih kazalcev za uspešno poslovanje v malem lesnem podjetju:

- dobičkonostnost prihodkov (potrebno 5 % letno),
- rentabilnost – donosnost kapitala (10 % letno),
- produktivnost (4 kuhinje na teden ali oprema enega srednje velikega prostora na dan).

Standardi so lahko časovni (20 kosov na uro), kakovostni (odstopanje od določene dimenzije 1 mm, površinska obdelava), količinski (najboljši delavci za 15 % presegajo postavljeno normo), stroškovni (materialni stroški so 21 EUR na enoto). Na splošno velja, da standardi največkrat določajo količine, kakovost, stroške in čas.

Izvajanje kontrole v sodobnih podjetjih je zelo pozitivno. Za kontrolo v podjetju so odgovorni ravnatelji in tudi vsi zaposleni. Kontrola je nujen instrument, ki povečuje učinkovitost in uspešnost posameznikov, delovnih timov, oddelkov in podjetja kot celote. Vsi zaposleni, predvsem pa ravnatelj, se morajo zavedati, da brez dobrega

systema kontrole podjetje kratkoročno izgublja prednosti, ki jih ima pred konkurenti, in dolgoročno postavlja na kocko vprašanje svojega preživetja.

Značilnost dobrega sistema kontrole je primerno, popolno veljavno in zanesljivo nadzorovanje. Naslednja tabela prikazuje, kaj pomeni preveč in kaj premalo kontroliranja v organizaciji.

Preglednica 1: Preveč in premalo kontroliranja

PREVEČ KONTROLE	PREMALO KONROLE
Odveč je nadzor, ki duši ustvarjalnost sodelavcev in jim nadeva oklep omejitev ter navodil »od zgoraj«.	Premalo nadzora povečuje občutek tveganja pri sodelavcih, kadar se znajdemo v dvoumnih okoliščinah.
Stopnja nadzora, ki ga sodelavci voljno sprejemajo v kriznih okoliščinah, je nesprejemljiva v normalnih razmerah.	Premalo nadzora poslabšuje gospodarjenje v organizaciji, učinkovitosti delovanja ter uspešnost pri doseganju ciljev.
Preveč nadzora občutimo kot tiranijo.	Premalo nadzora prinaša anarhijo.
Preto sistem nadzora v organizaciji lahko zniža budnost posameznih ravnateljev, ki se zanašajo na sistem.	Preveč ohlapen sistem povzroča preveliko zaskrbljenost posameznih ravnateljev, ki čezmerno zaostrejuje nadzorovanje svojih podrejenih.

Vir: Možina, 2000: 214

2.3 METODA DELA

S ciljem ugotoviti dejansko stanje v podjetju sem na začetku spremljal vsako delovno mesto posebej, da bi ugotovil dejansko stanje v podjetju. Vsako mesto sem opazoval po en teden in tako dobro spoznal način dela. Predvsem sem ugotovljal, kakšni so problemi in napake s stališča ravnanja podjetja.

- **Posnetek stanja**

Opazoval bom celotno proizvodnjo, podrobno bom spremljal ravnateljevo delo in se seznanil z delom zaposlenih. Predstavil bom stanje v podjetju pred uvedbo možnih izboljšav.

- **Določitev problema**

Izpostavil bom večje probleme, ki se pojavljajo v proizvodnji in pri vodenju celotnega obravnavanega podjetja.

- **Analiza problema**

Analiziral bom glavne probleme, jih opredelil in podal predloge za njihovo rešitev.

- **Predlog za uvedbo v praksi**

Podal bom predloge za uvedbo izboljšav v praksi. S temi izboljšavami bo podjetje bolj konkurenčno.

- **Predstavitev koristi z realizacijo izboljšav**

Na podlagi rešitev problemov bom predstavil koristi, ki bi jih imelo podjetje z realizacijo izboljšav.

3 REZULTATI

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Mizarstvo Kovač je družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo. Ustanovil ga je Franc Kovač leta 1939. Kmalu po ustanovitvi je postal eden izmed najbolj priznanih mizarjev na območju Novega mesta. Imel je nekaj pomočnikov, vendar je večino dela opravil sam. Kasneje je obrt prevzel njegov sin Marjan Kovač in razširil dejavnost do te mere, da so takratni prostori postali pretesni. V osemdesetih letih je postavil novo sodobno proizvodnjo in veliko investiral v tehnološki razvoj. Leta 1997 je vodenje podjetja prevzel Miran Kovač. Še naprej je vlagal v tehnološki razvoj, zamenjal večino strojev z novejšimi, računalniško vodenimi.

Podjetje proizvaja notranje pohištvo srednjega in višjega cenovnega razreda za znanega kupca. Opremlja pisarniške in trgovske prostore, kuhinje, dnevne sobe, spalnice, kopalnice in izdeluje ostalo notranjo opremo. Večino izdelkov proda v Sloveniji, nekaj malega pa izvozi na ostale trge, kot so Avstrija, Švedska in Danska, v zadnjih letih pa so začeli sodelovati tudi s kupci iz Hrvaške ter Bosne in Hercegovine.

Zanimivo je predvsem to, da se vodenje podjetja v teh dolgih letih kljub vsakoletnemu povišanju prometa ni bistveno spremenilo. V času globalizacije je potrebno, da ravnatelj razmišlja bistveno drugače kot pred leti. Konkurenca na trgu je vedno večja, tako je potrebno v enakem času proizvesti mnogo več kot pred leti. Problem so vedno krajši roki izdelave, kar pomeni, da je potrebno biti vedno bolj fleksibilen in se prilagajati trgu. V podjetju se vsi dobro zavedajo, da brez razvoja in iskanja novih tržnih niš ni prihodnosti.

3.2 ANALIZA STANJA

Mizarstvo Kovač je tipično malo lesno podjetje. Podobnih podjetji je v Sloveniji veliko. Prihodnost takega podjetja je odvisna predvsem od ustreznega ravnanja celotnega podjetja.

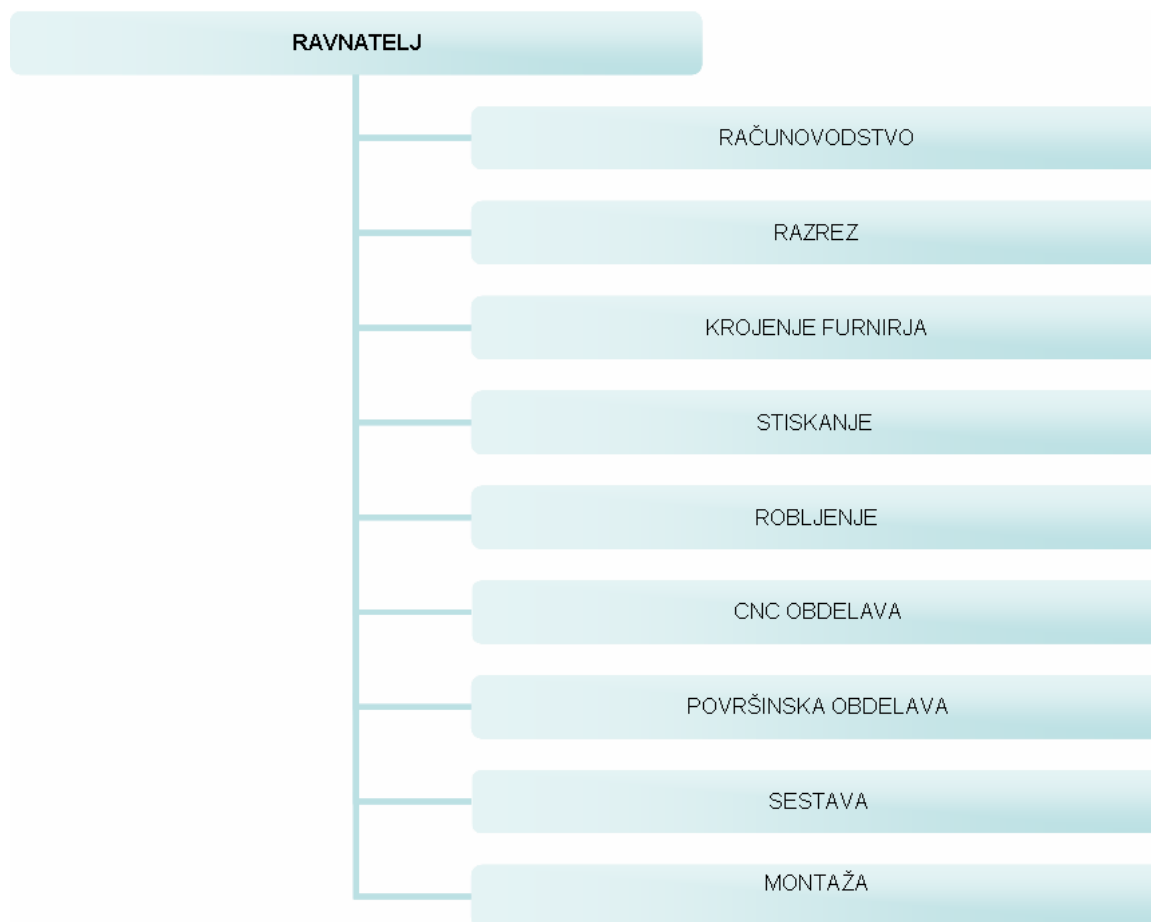
Soočil sem se s problemom, na kakšen način naj analiziram ravnanje podjetja Mizarstvo Kovač. Na razpolago sem imel naslednje tehnike opazovanja:

- intervjuji in vprašalniki - z njimi skušamo dobiti čim več podatkov od zaposlenih v podjetju; povprašamo, kakšno je planiranje, kakšni so medsebojni odnosi, kako so zadovoljni z vodstvom, kako je z delovnimi sredstvi in podobno,
- spremljanje dela in opazovanje - s temi tehnikami spremljamo oz. opazujemo delovna mesta, kako poteka proces proizvodnje in ravnanje podjetja.

Intervjuji in vprašalniki za malo podjetje ne pridejo v poštev, saj zaradi majhnega števila zaposlenih ne bi dobil realnih podatkov. Zato sem se odločil za spremljanje dela in opazovanje. Nekaj časa sem spremljal delo vsakega zaposlenega. Predvsem sem opazoval proces ravnateljstva, saj me je najbolj zanimalo delo ravnatelja, in sicer planiranje, delegiranje in kontroliranje.

3.2.1 Organiziranje v podjetju Mizarstvo Kovač

Podjetje Mizarstvo Kovač je organizirano na enak način kot ostala mala podjetja. Na vrhu je ravnatelj, ki direktno usmerja vse podrejene. Ta organiziranost je učinkovita, če ima podjetje zaposlenih do pet ljudi. Problem nastane, ko tako imenovana mikro podjetja dodatno zaposlujejo ljudi. Več ljudi je v podjetju zaposlenih, večja je obremenitev ravnatelja v smislu njihovega usmerjanja. Ravnatelj ima v manjšem lesnem podjetju poleg usmerjanja podrejenih še vrsto drugih strateško pomembnih nalog.



Slika 4: Trenutna organiziranost podjetja Mizarstvu Kovač

Slika 4 prikazuje organiziranost podjetja Mizarstvo Kovač. Iz nje je razvidno, da ravnatelj neposredno usmerja vse podrejene v podjetju.

3.2.2 Proces ravnanja v Mizarstvu Kovač

Ravnatelj je v podjetju Mizarstvo Kovač hkrati tudi lastnik. Ugotovil sem, da je ravnatelj preobremenjen, saj opravlja tudi tista dela, ki bi jih lahko delegiral podrejenim. Ravnatelj se med rednim delovnim časom (dopoldne) ukvarja z zaposlenimi. Izven delovnega časa (popoldne) pa se ukvarja z naročniki, saj le-ti največkrat niso dosegljivi v rednem delovnem času podjetja.

3.2.3 Stanje planiranja v Mizarstvo Kovač

Planiranje v podjetju Mizarstvo Kovač ni učinkovito, saj ni sistematično, ampak je zgolj implicitno, kar pomeni, da ravnatelj planira kratkoročno in srednjeročno. Ta proces se izvaja samo v njegovi glavi. Sodelavci tega planiranja ne opazijo in ne poznajo. Planiranje ni ustrezno, ker ne obstaja zapis, na katerem bi bil razviden plan dela. Zato je težko učinkovito izvajati tudi druge funkcije ravnanja, kot so delegiranje in kontroliranje. Ker se planiranje ne izvaja dovolj obsežno, je podjetje vedno izpostavljeno velikemu tveganju in negotovosti, kako se bodo dogodki vrstili v prihodnje.

3.2.3.1 Planiranje časa ravnatelja

Ravnatelj podjetja Mizarstvo Kovač svoj čas planira predvsem implicitno. Tedenske glavne naloge ima napisane v t. i. planerju, vendar se pri ravnanju zgodi veliko nepredvidenih dogodkov. Ravnatelj se veliko ukvarja s povsem proizvodnimi problemi, ki bi jih morali reševati njegovi podrejeni. Ugotovil sem, da je to problem nezaupanja oz. miselnosti, da podrejeni ne morejo sprejeti odgovornost. To je delno upravičeno, saj zaposleni nikoli ne dobijo naloge, za katero bi morali odgovarjati, ter tako z opravljanjem zahtevnih in odgovornih nalog nimajo izkušenj. Zaposleni torej ne prevzamejo nobene odgovornosti za svoje delo, pač pa za vse napake odgovarja ravnatelj. To se mi zdi nesmiselno, saj so zaposleni dobro plačani in za dobro plačilo bi morali prevzeti svoj del odgovornosti.

V preglednici 2 je predstavljen povprečen delavnik ravnatelja. Naveden je povprečni čas, ki ga ravnatelj potrebuje za vsakodnevne naloge v podjetju.

Preglednica 2: Povprečni delavnik ravnatelja

TRENTNO DELO RAVNATELJA V PODJETJU MIZARSTVO KOVAČ	ČAS, POTREBEN ZA DNEVNO DELO RAVNATELJA (MIN.)
sestanki s kupci	100
izmera objektov	90
izdelava predračunov	60
iskanje dobaviteljev	30
nabava materiala	90
nabava opreme in pripomočkov	10
posredovanje pri vzdrževanju strojev	20
ravnanje s financami	20
priprava dela (kosovnice, delavniški načrti)	120
razporejanje dela – razrez	15
razporejanje dela - krojenje furnirja	10
razporejanje dela – stiskanje	10
razporejanje dela – robljenje	5
razporejanje dela - CNC obdelava	20
razporejanje dela - površinska obdelava	15
razporejanje dela – sestava	10
razporejanje dela – montaža	30
razporejanje dela – računovodstvo	15
izdajanje drobnega materiala iz skladišča	20
Skupaj potrebno število minut dnevno	690

Iz preglednice 2 je razvidno, da ravnatelj dela več kot 11 ur dnevno. Tu so predstavljene samo njegove osnovne naloge. Ker pride do raznih nepredvidenih dogodkov, ki jih mora prav tako reševati sam, je njegov delavnik lahko tudi daljši. Zaradi preobremenjenosti pride velikokrat do utrujenosti in posledično do neučinkovitega ravnanja s podjetjem, zato je potrebno narediti temeljite spremembe ravnanja predvsem na področju delegiranja podrejenim.

3.2.3.2 Planiranje proizvodnje v Mizarstvu Kovač

Planiranje proizvodnje v podjetju Mizarstvo Kovač izvajajo samo v obsegu kratkoročnega oz. operativnega planiranja. Vsak dan planirajo tekočo proizvodnjo. Za vsakega zaposlenega ravnatelj zapiše, katere so njegove dnevne naloge. Trajanje teh nalog ravnatelj določi na podlagi preteklih izkušenj. Zaradi zelo raznolikega in zahtevnega dela je trajanje posameznih nalog velikokrat napačno določeno. Pojavi se tudi veliko nepredvidenih dogodkov, ki jih je težko upoštevati pri planiranju za daljše obdobje. Slabo je planiranje pri nabavi materialov, saj se včasih zgodi, da v skladišču ni potrebnega materiala, zato ravnatelj proizvodnjo ustavi ali pa delavci nalog preskočijo. Tako pride do velikih izgub časa.

V grobem proizvodnjo planirajo za približno en mesec naprej, kar je odvisno od naročil. Tako planiranje se izvaja samo implicitno in le v glavi ravnatelja. Velikokrat se to pokaže kot neučinkovito, saj se zaradi velikega števila naročil in zahtevnosti naročnikov zgodi, da gre določen nalog v proizvodnjo šele takrat, ko bi že moral biti izdelan in dostavljen naročniku. Na ta način pride do nezaupanja naročnikov in posledično do slabega ugleda podjetja.

Strateškega planiranja v proizvodnji sploh ni, zato je včasih težko ugotoviti ekonomsko upravičenost investicij. Zgodi se, da določeno orodje ali opremo kupijo na podlagi trenutne in prehitre odločitve, ker ga v danem trenutku rabijo, da lahko izdelajo oz. dokončajo izdelek. Če bi bil izdelan strateški plan, bi se lažje odločili o smotnosti podobnih nakupov in bi si potrebno orodje ali opremo enostavno izposodili.

Ko na primer zmanjka določenega materiala, je takoj potrebno ponj poslati nekoga. Velikokrat gre sam ravnatelj, kar zagotovo ni njegova naloga. Pogosto se zgodi, da gre v nabavo trikrat tedensko, kar ne bi bilo potrebno, če bi bila proizvodnja točno planirana za en teden naprej. Cena nujnega materiala sploh ni pomembna, zato je

pogostokrat višja kot ob enkratnem večjem nakupu. Poleg tega proizvodnja stoji, tako stroški večkratno presežejo svojo vrednost.

3.2.4 Stanje delegiranja v Mizarstvu Kovač

Delegiranje v podjetju Mizarstvo Kovač poteka preko ravnatelja direktno na vse zaposlene. Delegiranje je tesno povezano z dnevnim planiranjem. Ravnatelj si vsak dan pripravi raspored zaposlenih in si zapiše, kaj naj bi vsak zaposleni delal v tekočem dnevu. Na začetku delovnega dneva razdeli naloge zaposlenim. Svoj čas izrablja tudi za razlago podrejenim o določenih podrobnostih za posamezno nalogo, kar bi lahko prepustil vodji proizvodnje, če bi ga imel. Ravnatelj si ne vzame dovolj časa za usposabljanje delavcev, zato pride do problemov, ki jih sami ne znajo rešiti. S tem izgubijo veliko dragocenega časa.

Problem nastane, ker ni natančno določeno, kdo je odgovoren za posamezno nalogo. Pogosto se zgodi, da pride do napake in zanjo odgovarja sam ravnatelj.

3.2.4.1 Vodenje

Motiviranje

Da je motivacija povezana s človekovim delom, se jasno vidi tudi v podjetju Mizarstvo Kovač. V proizvodnji je zaznati velika nihanja v količini opravljenega dela. Vsi delavci so zelo motivirani in hitreje opravijo svoje delo, če imajo na razpolago ves potreben material in če so naloge jasno določene. Opazil sem, da delavci veliko naredijo, če imajo ob sebi nadrejenega, ki hitro reši vse morebitne probleme v proizvodnji. Zaposleni so izjemno motivirani, ko jim je podan točno določen cilj za posamezen dan oz. teden. Motiviranost pade, če zmanjka materiala ali pa se nenapovedano spremeni

plan dela, kar pomeni, da se zgodi zamenjava nalogov in prioriteto dobi drug nalog. Tako zaposleni ugotovijo, da nalogov v celoti ni mogoče dokončati v predvidenem času. Motivacija strmo pade, storilnost se zmanjša, ure tečejo in nezadovoljni so tako zaposleni kot tudi delodajalec.

Velika napaka ravnateljev malih podjetji je, da mislijo, da se bo motiviranost zvečala le, če bodo zaposleni bolje plačani. To je sicer kratkoročna rešitev. S povišanjem plače oz. stimulacije so zaposleni zadovoljni mesec ali dva, čez tri mesece pa zahtevajo že višjo plačo, drugače jim motivacija ponovno pade.

Pri opazovanju zaposlenih, sem ugotovil:

- da nekatere zaposlene ponavljajoče se delo dolgočasi,
- da nekateri zaposleni kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu,
- da nekateri zaposleni niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela,
- da nekateri zaposleni na delo zamujajo in z njega odhajajo predčasno,
- da so nekateri zaposleni nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem.

Iz zgornjih ugotovitev je razvidno, da imajo delavci slabo motivacijo. Razlog za slabo motivacijo torej ne gre iskati samo zaradi slabih plač, kot se največkrat pritožujejo zaposleni.

V podjetju je čustvena inteligenca na zelo nizkem nivoju. Ravnatelj premalo dela na odnosih med zaposlenimi in vodstvom.

Politika plač

Plače v podjetju Mizarstvu Kovač so primerljive z ostalimi podjetji v tej panogi. Na zahtevnejših delovnih mestih so plače celo višje. Opazil sem, da se tudi pri povišanju stimulacije učinkovitost in zadovoljstvo delavcev ni povečalo. Zato lahko trdim, da je potrebno spremeniti politiko plač ali pa razlog za slabo motiviranje iskati drugje.

Največji delež celotne plače predstavlja osnovna plača, ki se seveda razlikuje po zahtevnosti posameznega dela. Določen delež predstavlja stimulacija, manjši delež pa predstavljajo nadure. Po mojem mnenju je glavni razlog za slabo motivacijo v tem, da je stimulacija vedno enako velika. V podjetju ni določenih kriterijev, po katerih bi lahko dodelil stimulativen del plače. Tako delavci nimajo razloga, da bi bili učinkovitejši. Na sliki 5 je prikazana trenutna struktura plač v obravnavanem podjetju.



Slika 5: Shematski prikaz trenutne strukture plač v podjetju Mizarstvo Kovač

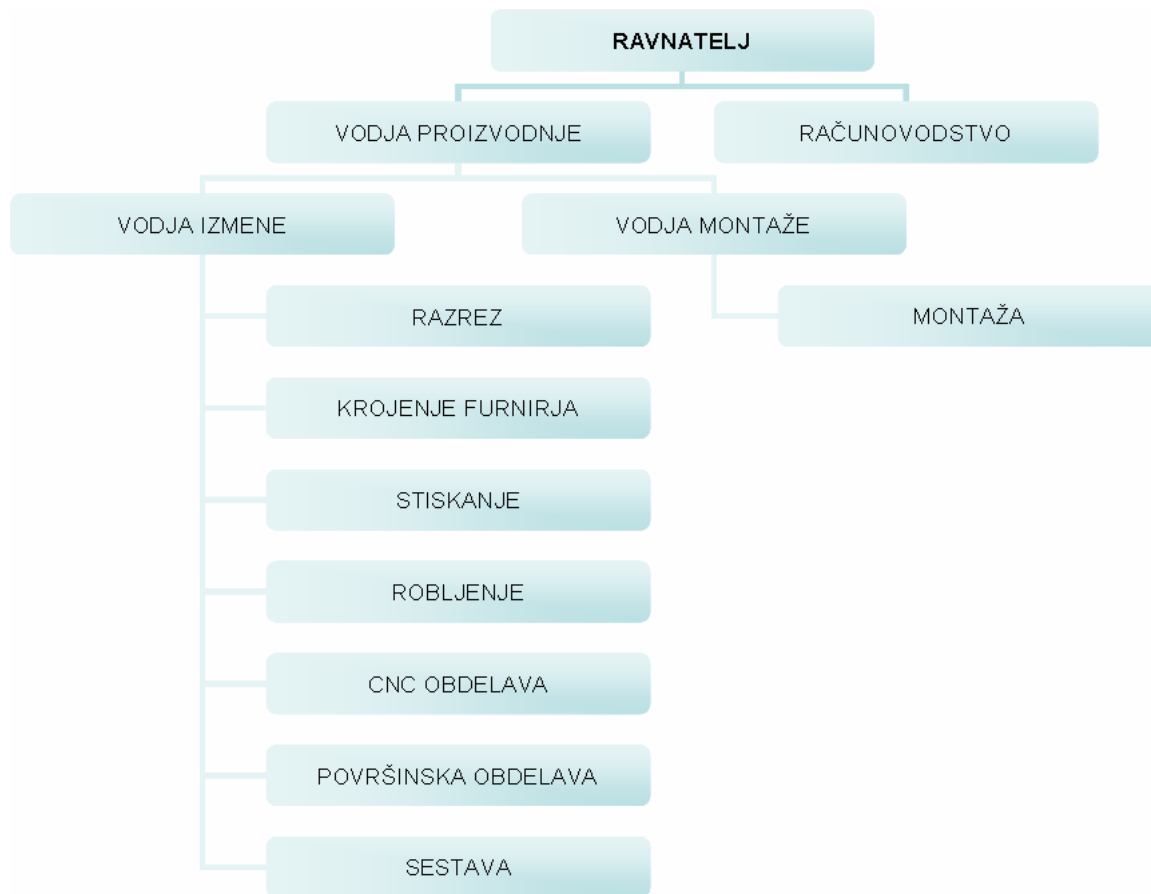
3.2.5 Stanje kontroliranja v Mizarstvu Kovač

Ravnatelj občasno kontrolira dnevni plan in delegiranje v proizvodnji, vendar če plan ni dosežen, za to nihče ne odgovarja. Kontroliranje v podjetju poteka v glavnem na operativnem nivoju. To pomeni, da ravnatelj dnevno kontrolira samo količino in kvaliteto opravljenega dela, vendar se ti podatki nikjer ne vodijo. Pogosto ugotovijo slabo kvaliteto izdelka šele takrat, ko je že montiran pri naročniku. Pri naknadnem popravljanju pride do dodatnih stroškov, če izdelka niso dokončali v roku ali pa določene napake ni mogoče popraviti, se mora ravnatelj z naročnikom dogovoriti za dodaten popust. To privede do nezadovoljstva naročnika, temu pa sledi tudi slab ugled podjetja.

4 PREDLOG IZBOLJŠAV PRI RAVNANJU PODJETJA MIZARSTVO KOVAČ

4.1 ORGANIZIRANJE, PRIMERNO ZA MALO LESNO PODJETJE

Na sliki 6 je prikazana predlagana organiziranost manjšega lesnega podjetja, ki ima 10 ali več zaposlenih. Na vrhu sheme je ravnatelj, ta je v manjših podjetjih v večini primerov kar lastnik. V drugi liniji se nahajata računovodstvo in vodja proizvodnje, ki opravlja s celotno proizvodnjo. V tretji liniji sta vodja izmene in vodja montaže. Ta dva sta izredno pomembna za delegiranje delavcev. S predlaganim organiziranjem bo imel vsak zaposleni v podjetju točno določene naloge. Vsak nadrejeni bo kontroliral podrejene, nudil jim bo vse potrebno za nemoteno delo, predlagal bo višino stimulacije, zato bodo zaposleni bolj motivirani za delo.



Slika 6: Predlog organiziranja podjetja Mizarstvo Kovač

Na podlagi analize stanja sem spodaj zapisal glavne naloge, ki jih imajo vodilni ljudje v malem podjetju. Razlika med velikim in malim podjetjem je predvsem v tem, da ima veliko podjetje več režijskih delavcev. Vsako nalogo, kot je npr. izdelava strateškega plana, lahko izdeluje le en zaposleni, tako se posamezni nalogi posveti podrobneje in jo lahko bolj kvalitetno izvede. Ugotavljam, da so režijski delavci v malem podjetju izjemno pomembni, saj učinkovitost celotnega podjetja temelji le na majhnem številu vodstvenega kadra.

Naloge ravnatelja so:

1. izdelava strateškega plana,
2. delegiranje vodji proizvodnje,

3. delegiranje računovodstvu,
4. pridobivanje novih naročil,
5. izdelava predračunov,
6. izmere objektov,
7. skrb za uporabo sodobne tehnologije v celotnem podjetju,
8. kontrola vodje proizvodnje in računovodstva,
9. razvijanje sodelovanja z dobavitelji.

Naloge računovodstva so:

1. vodenje računovodstva,
2. finančne transakcije,
3. izterjava računov.

Naloge vodje proizvodnje so:

1. izdelava tedenskega plana proizvodnje,
2. izdelava mesečnega plana proizvodnje,
3. organizacija proizvodnje,
4. delegiranje aktivnosti podrejenih,
5. analiza vrednosti delovnih postopkov (študij dela),
6. priprava delavniških načrtov,
7. pravočasno naročanje materiala,
8. vzdrževanje potrebnih zalog,
9. skrb za kontinuirano proizvodnjo,
10. razvijanje sodelovanja z dobavitelji,
11. kontrola vodje izmene.

Naloge vodje izmene so:

1. izdelava dnevnega plana,
2. delegiranje aktivnosti podrejenih,

3. kontrola delavcev,
4. kontrola kvalitete izdelkov,
5. opozarjanje na napake ter vzdrževanje strojev in naprav,
6. skrb za red in čistočo,
7. vzpodbujanje delavcev za izboljšave,
8. obvladovanje dela na vseh strojih, nadomeščanje morebitnih odsotnosti delavcev (dopust, bolniška),
9. obvladovanje nastavljanja strojev, redno vzdrževanje strojev.

Naloge vodje montaže so:

1. izdelava dnevnega plana,
2. delegiranje aktivnosti podrejenih,
3. kontrola delavcev,
4. kontrola kvalitete montiranih izdelkov,
5. komunikacija s kupcem,
6. iznajdljivost v nepredvidenih situacijah.

4.2 PROCES RAVNANJA, PRIMEREN ZA MALO LESNO PODJETJE

4.2.1 Predlog planiranja v podjetju Mizarstvo Kovač

Planiranje je v vsakem podjetju zelo pomembno, saj lahko na podlagi kvalitetnega planiranja učinkovito delegiramo in kontroliramo. Potrebno je, da poteka planiranje na vseh nivojih tako kratkoročno, srednjeročno kot tudi dolgoročno. Le na ta način lahko dobro vodimo podjetje.

4.2.1.1 Planiranje dela ravnatelja

Ravnateljem podobnih podjetji, kot ga obravnavamo, zmanjkuje časa. Pomembno je, da ravnatelj napiše strateški in srednjeročni letni plan. Lastnik se mora usposobiti za kvalitetno planiranje časa, t. i. time management. Izdelati je potrebno spisek nalog za vsak dan in jih urediti po prioritetah. Nalog z visoko prioriteto naj ne bo preveliko, vendar je tem nalogam potrebno dati veliko pozornost. Naloga, ki se je ravnatelj loti, mora biti opravljena učinkovito. Celotno pozornost naj usmeri le tej nalogi. Hkrati mora opravljati le eno nalogo. Vse naloge, ki niso zelo pomembne in bi jih lahko izvajali drugi, mora izključiti in jih delegirati drugim. Do konca planskega obdobja je potrebno opraviti vse najpomembnejše stvari. Na koncu dneva oz. obdobja ravnatelj pregleda, kaj so opravili in kaj je potrebno še storiti. Ravnatelj mora naredi plan za naslednje obdobje.

Ko bo ravnatelj dosegel to stopnjo, da bo znal vsak dan proizvodnje pravilno planirati in bo opravil vse planirane naloge, lahko preide v drugo fazo planiranja, to je planiranje za daljše časovno obdobje.

4.2.1.2 Planiranje proizvodnje

Vodja proizvodnja mora najprej določiti cilje in naloge. Ugotoviti mora, katere naloge in koliko jih bodo lahko opravili v določenem obdobju.

Ko imajo izdelan celoten plan za določeno časovno obdobje, morajo zagotoviti še potrebne vire oz. sredstva, ki so potrebna za opravljanje nalog. Sredstva za opravljanje nalog so: dovolj veliko število delavcev, potrebna oprema oz. orodje, informacije o nalogah. Izdelati morajo tudi materialno listo, iz katere je razvidno, koliko materiala je potrebno naročiti. Po zagotovitvi sredstev splanirajo še potek

posameznih nalog. Naloge morajo potekati nemoteno, samo tako lahko zagotovijo hitro in učinkovito proizvodnjo.

4.2.2 Predlog delegiranja v podjetju Mizarstvo Kovač

Delegiranje se mora izvajati na vseh nivojih (ravnatelj, vodja proizvodnje, vodja izmene, vodja montaže). Potrebno je nenehno usposabljanje zaposlenih za samostojno reševanje problemov in prevzemanje odgovornosti. Natančno je potrebno določiti odgovornost za posamezne naloge (kdo odgovarja in kaj se od njega pričakuje). Naloge, ki so delegirane, morajo biti jasno opredeljene, prav tako tudi roki za izvedbo.

V nadaljevanju bom predstavil, kakšno naj bi bilo delegiranje dela, ki ga trenutno vsakodnevno opravlja ravnatelj v podjetju Mizarstvo Kovač. Delo ravnatelja sem ocenil od 1 do 10. Ravnatelj lahko delo, ki je ocenjeno s številko 1, delegira podrejenim. Delo, ki je ocenjeno s številko 10, pa opravi sam. Delo z višjo oceno je bolj ključno za podjetje, zato je ravnateljeva naloga, da ga opravi sam. V tretjem stolpcu je prikazan porabljen čas za posamezno delo, ki naj bi ga ravnatelj opravil sam. Četrty stolpec pa nam prikazuje čas za posamezno delo, ki ga ravnatelj delegira in ga namesto njega naredijo njegovi podrejeni.

Preglednica 3: Predlog dela in delegiranje ravnatelja

DELO RAVNATELJA IN DELEGIRANJE V PODJETJU MIZARSTVO KOVAČ	OCENA	ČAS ZA DELO RAVNATELJA (MIN.)	ČAS, KI GA RAVNATELJ DELEGIRA (MIN.)
sestanki s kupci	10	100	
izmera objektov	7	90	
izdelava predračunov	9	60	
iskanje dobaviteljev	6		30
nabava materiala	2		90
nabava opreme in pripomočkov	6		10
posredovanje pri vzdrževanju strojev	2		20
ravnanje s financami	7	20	
priprava dela (kosovnice, delavniški načrti)	1		120
razporejanje dela – razrez	3		15
razporejanje dela - krojenje furnirja	2		10
razporejanje dela - stiskanje	1		10
razporejanje dela - robljenje	1		5
razporejanje dela - CNC obdelava	2		20
razporejanje dela - površinska obdelava	2		15
razporejanje dela - sestava	1		10
razporejanje dela - montaža	6		30
razporejanje dela - računovodstvo	8	15	
izdajanje drobnega materiala iz skladišča	3		20
Skupaj potrebno število minut dnevno		285	405

Zahtevna dela, kot so sestanki s kupci, izmera objektov, izdelava predračunov, so ključnega pomena za uspešnost podjetja. Pri teh nalogah je pomemben osebni kontakt. Če je stranka v stiku z vodilno osebo, ji bolj zaupa. Zato je dobro, da ravnatelj naredi natančen popis želja naročnikov in prostorov, takrat se tudi dorečejo vse podrobnosti s stranko. Zelo dobro pa bi bilo, da bi bila v podjetju oseba, ki bi v

primeru ravnateljve odsotnosti bila sposobna prevzeti zahtevnejša dela. Manj zahtevnejša dela lahko ravnatelj delegira in jih nato samo kontrolira, če so dobro opravljena. Iz preglednice je razvidno, da bi na tak način ravnatelja razbremenili. Do sedaj je imel v roku delavnega časa ogromno dela, ki ga ni mogel sam opraviti oz. ga je opravil površno.

4.2.2.1 Vodenje podjetja Mizarstvo Kovač

Motiviranje zaposlenih

K motiviranju je potrebno pristopiti individualno. Tukaj bi rešitve iskal pri teoriji Maslowa, ki govori o tem, da moramo človeku zagotoviti najprej fiziološke potrebe, varnost, socialne potrebe, potrebe jaza in samouresničitev. Če delavec nima zagotovljenih osnovnih potreb, mu jih moramo zagotoviti.

Herzbergova dvofaktorska teorija pravi, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo. Delavcem je potrebno zagotoviti naslednje: delovno okolje mora biti urejeno, delovna mesta morajo biti čista, odnos do vodje in sodelavcev mora biti korekten, urejeno mora biti varstvo pri delu, vzpostavljen mora biti sistem napredovanja, delavci morajo biti čim bolj samostojni.

Zaposleni bodo bolj motivirani za delo, če bodo imeli ob sebi nadrejenega, da bo pomagal reševati probleme, ki se pojavljajo v proizvodnji. Zagotoviti je potrebno vsa potrebna sredstva za nemoteno delo proizvodnje.

V podjetje je potrebno vpeljati pozitivno klimo. Zaposlene lahko pošljemo na strokovne ekskurzije, kot je pohišveni sejem v Milanu. Enkrat letno bi bilo dobro organizirati zabavo ali piknik, da se vsi zaposleni z vodstvom podjetja pogovorijo tudi o neslužbenih zadevah. Zaposlene je potrebno vsakodnevno spodbujati k delu.

Politika plač zaposlenih

Glede na to, da so zahtevnosti posameznega dela v podjetju različne, bi bilo prav, da izdelajo tudi različne programe plač. Slika 7 prikazuje strukturo plače v manjšem lesnem podjetju. S to strukturo plače bi dosegli, da je vsak zaposleni plačan po učinkovitosti. Taka plača bo bolj stimulirala in zaposleni se bodo trudili, ker bodo vedeli, da bodo za boljše delo nagrajeni.



Slika 7: Predlagana struktura plač v podjetju Mizarstvo Kovač

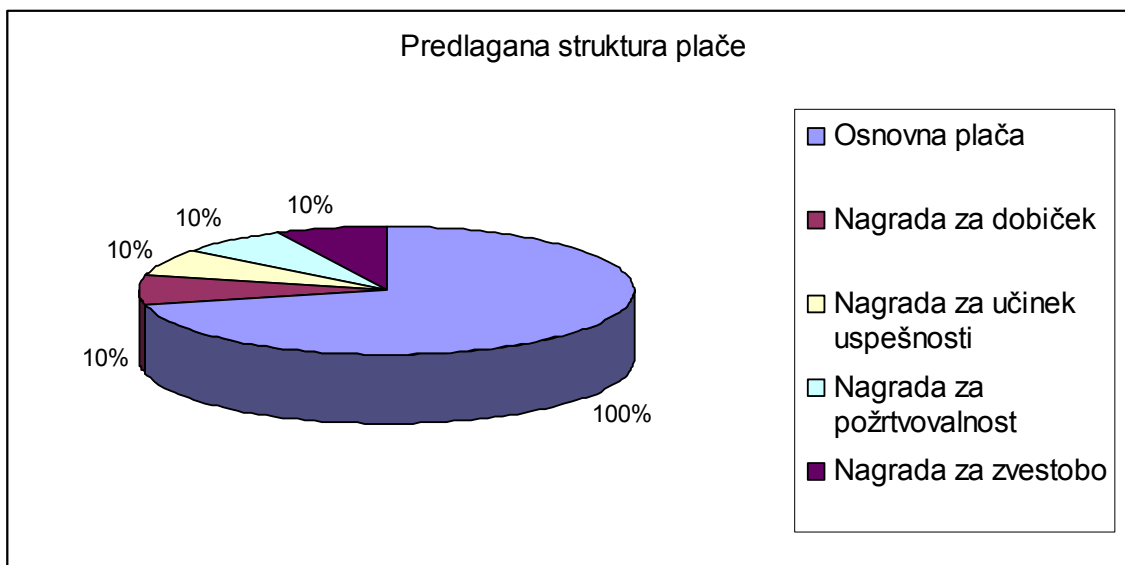
Osnovna plača je določena po kolektivni pogodbi in je odvisna od stopnje delavčeve izobrazbe ter od zahtevnosti delovnega mesta. Podjetje naj bi nagrado za dobiček izplačalo glede na višino mesečnega dobička, kar pomeni, da podjetje nameni določen odstotek mesečnega dobička delavcem. Nagrado za učinek uspešnosti naj

izplača glede na učinkovitost posameznega delavca v celotnem mesecu. Nagrado za požrtvovalnost izplača zaposlenim, če "živijo za podjetje" in če jim ni težko delati nadur, ko vedo, da mora biti določeno naročilo zaključeno hitro in kvalitetno. Nagrado za zvestobo izplača, ko je posamezen delavec dalj časa zaposlen v podjetju ali ob jubilejnem letu. Nadure se izplačajo delavcem, če delajo več kot osem ur dnevno.

Kriterij za stimulatívni del plače

Na sliki 8 je prikazana predlagana struktura plače v malem lesnem podjetju. 100 enot predstavlja osnovno plačo. Ostale nagrade predstavljajo vsaka maksimalno po 10 enot osnovne plače. Tako bi na primer nagrada za dobiček predstavljala 10 enot osnovne plače, če bi bil dobiček realiziran v okviru planov. Vsak nadrejeni bi svojim podrejenim določal nagrado za učinek uspešnosti in nagrado za požrtvovalnost. Za vsako leto dela v podjetju bi se podelila po ena dodatna enota nagrade za zvestobo. V primeru, da je delavec v podjetju 10 let in več, prejme polnih 10 enot.

S to strukturo plače bi zaposlene spodbudili, da si sami določijo, kolikšna bo višina njihove plače. Če bo delo kvalitetno in hitro opravljeno, bodo za to pravično nagrajeni. Vloga vsakega nadrejenega pa je zelo pomembna, saj je potrebno, da tudi on posreduje ravnatelju svoje mnenje o požrtvovalnosti posameznega zaposlenega. Če se bo vsak zaposlen posebej trudil, bo imelo celotno podjetje dobre ekonomske rezultate, saj je uspešnost podjetja odvisna od vsakega posameznika, ki je v podjetju zaposlen.



Slika 8: Predlagana struktura plač

Taka struktura plače bi povečala produktivnost in učinkovitost podjetja. Zadovoljstvo bi bilo tako na strani delodajalca kot tudi delojemalca.

4.2.3 Predlog kontroliranja v podjetju Mizarstvo Kovač

Brez kontrole ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih planov. Kontrola je tesno povezana s funkcijo planiranja. V podjetju morajo zagotoviti učinkovito planiranje, da bodo dobili ustrezno povratno informacijo. Le tako bodo lahko ugotovili, ali proizvodnja izpolnjuje plane. Če so odmiki planov od dejanske proizvodnje preveliki, je potrebno sprožiti ukrepanje za odpravljanje odmikov.

V podjetju morajo zagotoviti naslednje:

- voditi je potrebno nivo kakovosti oz. napak,
- uvesti je potrebno samokontrolo,
- uvesti je potrebno kontrolo predhodne operacije (to naj kontrolira vodja izmene ali zaposleni sami).

Kontrolirati je potrebno tudi vse procese ravnanja podjetja. Še posebej je pomembno kontrolirati izvedene aktivnosti pri planiranju. Plan dela se kontrolira z realizacijo dela. Če realizacija ni usklajena s planom, je prišlo do napake. Lahko je bil plan nepravilno izdelan, pa je v proizvodnji prišlo do nepričakovanih zastojev. V takem primeru je potrebno ugotoviti, kje je prišlo do napake, in ugotovitve upoštevati pri prihodnjem planiranju. Plan se mora vedno ujemati z realizacijo.

Ob koncu dneva je potrebno uvesti kontrolo za vsakega delavca posebej. Če plan ni narejen, mora vodja ugotoviti vzrok. Planirati je potrebno nadure, če tedenski plan ni realiziran.

S predlaganim kontroliranjem bomo dosegli manjše število reklamacij oz. manjši obseg naknadnega odpravljanja napak. S tem bomo zmanjšali tudi stroške, ki so pri odpravljanju napak včasih lahko zelo visoki.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Podjetje Mizarstvo Kovač je organizirano tako kot večina podobnih podjetij. Na vrhu je ravnatelj, ki direktno usmerja vse zaposlene. To se velikokrat izkaže kot neprimerno, saj podjetje raste in je ravnatelj vse bolj obremenjen. Cilj naloge je bil preučiti ravnanje podjetja in predlagati izboljšave, ki bodo v končni meri privedle do prihrankov na raznih področjih.

Temeljito sem preučil predvsem delo ravnatelja. Razčlenil sem njegove trenutne delovne naloge in ugotovil, da bi jih lahko veliko delegiral naprej, če bi imel pod seboj ustrezen vodstveni kader. Tako med osnovne ravnateljeve naloge ne spada posredovanje pri vzdrževanju strojev, razporejanje dela pri razrezu, stiskanju, robljenju, CNC obdelavi, montaži, računovodstvu ... Te naloge ravnatelju vzamejo precej časa, tako da se njegov delavnik pogosto raztegne preko določenih 8 ur, zato se kupcem in poslovnim partnerjem ne odziva tako hitro in kvalitetno, kot bi želel.

Da bi zmanjšali preobremenjenost, je potrebno v podjetje vpeljati določene organizacijske spremembe. Potrebno je odpreti delovna mesta za nekaj vodilnih ljudi, ki bodo prevzeli te naloge in bodo odgovorni za določena opravila v podjetju. Predlagam, da se odpre delovna mesta za vodjo proizvodnje, vodjo izmene ter vodjo montaže. Vodja proizvodnje bo organiziral proizvodnjo, delegiral vodji izmene in montaže, izdelal tedenski in mesečni plan, imel nadzor nad materialom in naročili ... Vodja izmene bo izdelal dnevni plan, delegiral delavcem, izvajal kontrolo izdelkov, vzdrževal stroje in obvladal delo na njih ter vskočil ob morebitni odsotnosti ... Vodja montaže bo nadzoroval in delegiral na objektu montaže, ocenil bo končno kvaliteto in komuniciral s kupci. Delavci bodo imeli boljši nadzor, kar se bo pokazalo v učinkovitejšem delu. Hkrati bo potekala boljša komunikacija z vodstvom, ki je zdaj zaradi pogoste odsotnosti ravnatelja skoraj ni bilo. Bolj bodo motivirani za delo, kar je

ključno za dobro klimo v kolektivu. Motivacijo bo dvignila tudi nova plačna politika, ki med drugim predvideva dodatek na uspešnost.

Večji poudarek je potrebno dati financam, ki so danes vedno bolj pomembne, saj lahko podjetje s pravim vlaganjem čistega dobička in izbiro cenejših, vendar ne manj kvalitetnih dobaviteljev, veliko pridobi.

Planiranje v podjetju trenutno izvaja le ravnatelj. V glavnem je le kratkoročno in srednjeročno. Nujno je uvesti še dolgoročno (strateško) planiranje, čeprav je to zaradi vedno krajših dobavnih rokov težje. Če bo planiranje ustrezno, bodo izdelki izgotovljeni do predvidenih rokov, pa tudi materiala ne bo zmanjkovalo tako kot do sedaj. Ob sprejetju plana je potrebno preveriti še zaloge v skladišču in izvesti dodatna naročila. Ker blago večinoma ni dobavljeno v dnevu ali dveh, je potrebno planirati vsaj 2 tedna vnaprej. To planiranje bo prevzel vodja proizvodnje.

Področje kontrole v podjetju ni dobro pokrito, saj je med samim procesom skorajda ni. Odstopi se pokažejo ob izgotovitvi izdelka, odgovornost pa nosi ravnatelj. Uvesti je potrebno popolno kontrolo od prevzema surovin do gotovega izdelka, odgovornost pa naj nosi vodja (izmene, montaže) ali delavec sam. Zaposleni se bodo tako bolj angažirali in v delo vložili več truda, izdelek pa bo zato kvalitetnejši.

Če bo ravnatelj obravnavanega podjetja upošteval moje predloge in jih realiziral, so v podjetju možni naslednji prihranki:

- skrajšal naj bi se pretočni čas,
- nižji proizvodni stroški,
- nižji naj bi bili nabavni stroški,
- višji bi bil promet,
- dosegli bi višjo donosnost.

Delo v podjetju bo bolj učinkovito, kvaliteta bo višja, dobavni roki bodo krajši, vzdušje med delavci se bo izboljšalo. Ravnatelj bo imel več časa za kakovostno vodenje podjetja in za stik s strankami, dostopnost ravnatelja se bo še izboljšala.

Predlogi izboljšav bodo pomagali podjetju, da se bo lažje prilagajalo zahtevam trga, da bo bolj konkurenčno in donosno. Ohranilo in izboljšalo bo svoj renome, ki ga v kraju in izven njega vzdržuje že 70 let. Podjetje bo s tem imelo možnost, da se razvija še naprej, da zaposli nove ljudi in gradi trdno strukturo, ki ni odvisna le od enega človeka, in da se bo lahko spopadalo s pretresi na tržišču in znotraj podjetja samega.

6 POVZETEK

Mizarstvo Kovač je malo lesno podjetje, ki ima enostavno organizacijsko strukturo. Ravnatelj, ki je hkrati tudi lastnik, direktno delegira vsem ostalim zaposlenim. Ker je podjetje vseskozi povečevalo svoj promet in število zaposlenih, se je ta organizacijska struktura izkazala za neučinkovito, saj je ravnatelj preobremenjen, novega vodstvenega kadra pa ni zaposlil.

V diplomski nalogi sem preučil trenutno ravnanje podjetja predvsem z vidika planiranja, delegiranja in kontroliranja ter predlagal spremembe v teh procesih, tako da bo delo podjetja učinkovitejše. Stanje v podjetju sem ocenil tako, da sem spremljal vsako delovno mesto po en teden. Posnel sem stanje, določil problem in ga analiziral. Podal sem predloge za uvedbo izboljšav v praksi in navedel njihove koristi. Posvetil sem se predvsem ravnatelju, saj ima najpomembnejšo vlogo. Njegovo delo je preobsežno, saj direktno usmerja vse podrejene. Ima prenatrpan delavnik, ki se pogosto razvleče preko uradnih delavnih ur. Natančno sem razčlenil ravnateljeve naloge in sestavo njegovega delavnika. Ugotovil sem, da bi mnoge naloge lahko prepustil drugim, zato sem predlagal uvedbo novih delovnih mest, kot so vodja proizvodnje, vodja izmene in vodja montaže. Ti bodo razbremenili ravnatelja in odgovarjali za določen proces v podjetju.

Izboljšati je potrebno planiranja, saj ga sedaj, razen kratkoročnega, skoraj ni. Nujna je uvedba kratkoročnega, srednjeročnega in dolgoročnega planiranja. Da pa se to lahko izvede, morajo v podjetju zagotoviti ustrezno kontrolo tako delavcev, končnih izdelkov kot tudi kontrolo stanja v skladišču, da med proizvodnjo ne zmanjka surovin. Vzrok odstopov je potrebno ugotoviti. Podjetje se mora posvetiti tudi motiviranju in komunikaciji. Saj se le-tako lahko izboljšajo odnosi med delavci ter delavci in vodstvom.

S prenovo ravnanja podjetja bi dosegli krajše pretočne čase, večjo storilnost in bolj urejen proces od sprejemanja naročila do zaključka procesa, kar bo v zadovoljstvo tako kupcem kot zaposlenim. Podjetje Mizarstvo Kovač ima dobre možnosti za

nadaljnji razvoj, le izkoristiti jih mora. Z realizacijo predlaganih izboljšav mu bo to tudi uspelo.

7 LITERATURA IN VIRI

Brajša P. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 195 str.

Bizjak S. 1992. Osnove organizacije in vodenje podjetja. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, BF, Oddelek za lesarstvo: 196 str.

Kropivšek J. 2005. Gradivo za predavanja pri predmetu organizacija in ekonomika podjetja. BF, Oddelek za lesarstvo

Lipičnik B. 1996. Organizacija podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 289 str.

Ljubič T. 2007 Planiranje in vodenje proizvodnje. Ljubljana, Moderna organizacija: 443 str.

Možina S. 1994. Management. Ljubljana, Didakta: 1072 str.

Možina S. 2002. Management nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: 872 str.

Dale Ernest, Michelon L.C. 1998. Moderna management methods. Harmondsworth. Penguin Books: 372 str.

Rozman R., Kovač, J., Koletnik, F. 1993. Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 312 str.

Treven S. 1998. Management človeških virov. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 263str.

Uhan S. 2000. Vrednotenje dela 2. Ljubljana, Moderna organizacija: 472 str.