



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo univerzitetnega študija
Smer organizacija in management kadrovske -
izobraževalnih sistemov

OPERATIVNI MANAGEMENT V PODJETJU KOREN SPORTS D.O.O.

Mentor: red.prof.dr. Jože Florjančič

Kandidat: Matej Lesar

Kranj, september 2009

ZAHVALA

Za pomoč pri nastajanju diplomske naloge se zahvaljujem svojemu mentorju prof. dr. Jožetu Florjančiču, ter podjetju Koren Sports d.o.o., ki so mi omogočili in pomagali pri izvajanju potrebnih raziskav.

Posebna zahvala gre mojima staršema, ki so vedno verjeli vame in za vso ljubezen in podporo, ki mi jo nudita.

POVZETEK

Diplomska naloga »Operativni management v podjetju Koren Sports d.o.o.« govori o operativnem managementu v omenjenem podjetju. Kot redni študent univerzitetnega študija Fakultete za organizacijske vede v Kranju sem diplomsko nalogo povezal s predmetom Kadrovski management in mojim delov v podjetju Koren Sports d.o.o.. V svoji nalogi sem sodeloval z mentorjem dr. Jožetom Florjančičem, ki je tudi predavatelj predmeta Kadrovski management.

Glavni del diplomske naloge je osredotočen na operativni management v podjetju Koren Sports d.o.o.
Diplomska naloga je razdeljena na dva dela:

Teoretični del, ki opisuje teoretične osnove organizacije in managementa, ter značilnosti in funkcije vodilnega kadra, kot jih navaja strokovna literatura.

Empirični del, je sestavljen iz predstavitve podjetja Koren Sports d.o.o. ter iz analize in rezultatov mnenjske ankete, ki je bila izvedena v podjetju. Na podlagi ankete smo prišli do ugotovitev in sklepov, ki smo jih podali v poglavju Sklepi in predlogi.

Glavni namen naloge je ugotoviti vpliv operativnega managementa v podjetju, ter na podlagi rezultatov mnenjske ankete poiskati rešitev, ki bi podjetju pomagale pri doseganju še boljših rezultatov, boljši organiziranosti in uspešnejšem tekmovanju s konkurenco. Ker je operativni management izrednega pomena za vse naštetu in je nepogrešljiv, je bil tudi izbran kot tema diplomske naloge.

Ključne besede:

- Operativni management
- Manager
- Vodenje
- Organizacija
- Odločanje

ABSTRACT

My diploma composition titled »Operativni management v podjetju Koren Sports d.o.o. « discusses operative management in company Koren Sports d.o.o.. As a student of Faculty of Organizational Sciences in Kranj, I connected my diploma with the subject Management of Human Resources and with my work in that company. I also cooperated with my mentor dr. Jože Florjančič, who is lecturer of subject Management of Human Resources.

The main part of the diploma is focused on operative management in company and it is divided in two parts:

Theoretical part, which describes theoretical abstract of organization and management and characteristics and functions of top managers, based on professional literature.

Empirical part includes presentation of the company and analysis with the results of executive managers opinion research, which give us some suggestions for possible improvements in the company.

The purpose of this work is to discover the influence of operative management in the company and also to find some improvement, based on results of this research, which would assist company to attain its desired objectives, proper organization and successful breakthrough in the world of competition. In order to achieve that aim, operative management was chosen as the subject of my diploma.

Key words:

- Operative management
- Manager
- To lead
- Organization
- Deciding

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. TEORETIČNI DEL	2
2.1. ZGODOVINA IN NASTANEK MANAGEMENTA.....	2
2.2. MANAGEMENT	3
2.3. MANAGER	5
2.4 ODLOČANJE MANAGERJEV	7
2.5. VODJA ALI MANAGER	8
2.6. VODENJE PODJETJA	10
3. OPERATIVNI MANAGEMENT	11
3.1. DOLOČANJE OPERATIVNEGA MANAGEMENTA	12
3.2. IZVOR MEZO IN OPERATIVNEGA MANAGEMENTA	12
3.3. MARKETINŠKI MANAGEMENT	14
3.4. RAZISKOVALNI RAZVOJNI MANAGEMENT	15
3.5. KADROVSKI MANAGEMENT	16
3.6. UVAJANJE NOVEGA IZDELKA/STORITVE	16
3.7. GOSPODARSKI MANAGEMENT	17
3.8. PROJEKTNI MANAGEMENT	17
3.9. OPERATIVNI MANAGEMENT KAKOVOSTI	18
4. EMPIRIČNI DEL	20
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA KOREN SPORTS D.O.O.	20
4.2. USTANOVITEV PODJETJA.....	21
4.3. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA	21
4.4. POSLOVNA VIZIJA PODJETJA	22
4.5. RAZVOJ IN INVESTICIJE PODJETJA	22
4.6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V PODJETJU KOREN SPORTS d.o.o.	23
5. ANKETA.....	24
5.1. PROBLEM RAZISKAVE	24
5.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE	24
6. ANALIZA RAZISKAVE.....	26
6.1 REZULTATI PRVEGA DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	26
6.2 REZULTATI MNENJESKEGA DELA.....	29
6.2.1 VODENJE IN UPRAVLJANJE	29
6.2.2 MOJ VODJA.....	31

6.2.3 KADRI IN NJIHOVA MOTIVIRANOST	32
6.2.4. PLAČA.....	33
6.2.5 KAJ VAM PODJETJE DEJANSKO NUDI IN KAJ SI ŽELITE, DA BI VAM NUDILO ZA DOSEGANJE ŠE VEČJE USPEŠNOSTI PRI DELU?.....	35
6.2.6 TRŽENJE	38
6.2.7 RAZVOJ IN RAZISKAVE	39
6.2.8. PODJETJE IN OKOLJE	41
6.2.9 PODPORA OPERATIVNEMU MANAGEMENTU.....	42
6.2.10 MANAGEMENT KAKOVOSTI	43
6.2.11 MANAGEMENT IN RAČUNALNIŠTVO.....	44
7. SKLEPI IN PREDLOGI	46
8. ZAKLJUČEK.....	47
9. LITERATURA IN VIRI	48
10. PRILOGA	49
KAZALO SLIK	49
KAZALO TABEL	50
ANKETNI VPRAŠALNIK	51

1. UVOD

Uspešno delovanje podjetja je prav gotovo cilj vsakega lastnika podjetja, podjetnika, managerja in ne nazadnje tudi želja zaposlenih v podjetju. Da je podjetje uspešno je odvisno od številnih dejavnikov, med katerimi so kapital, tehnologija, predvsem pa dobro izobražen in usposobljen kader. Kader dandanes postaja eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspeh. Iz tega lahko sklepamo, da se konkurenčne prednosti ne doseže le s tehnologijo, ampak tudi s kadri.

V diplomski nalogi z naslovom »Operativni management v podjetju Koren Sports d.o.o., bomo najprej predstavili teoretični del, ki se nanaša na management in njegove začetke, saj je uspešnost podjetij v veliki meri odvisna prav od učinkovitosti celotnega managementa. Opisali bomo tudi povezave med makro, mezo in mikro managementom. Opredelili se bomo tudi operativnega managementa, ki je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za podjetje, ki si želijo stabilnega vodenja in stabilno rast v prihodnosti. Podjetje Koren Sports d.o.o. nedvomno spada med takšna podjetja, ki s svojim poslanstvom in vizijo sledijo visoko načrtovanim ciljem, zato se nam zdi operativni management v takšnem podjetju še posebej pomemben za podporo ostalemu managementu pri razvoju podjetja.

2. TEORETIČNI DEL

2.1. ZGODOVINA IN NASTANEK MANAGEMENTA

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarstva. Problem izvedbe se je spremenil v problem usklajevanja, katerega se je izpostavilo kot temelj managementa. Znanost o managementu se je začela sistematično razvijati predvsem v 20. stoletju, kar pa ne pomeni, da niso bili njeni temelji postavljeni že mnogo prej. Tudi klasična šola managementa se je začela razvijati na začetku 20. stoletja kot odziv na poenjajočo vlogo temeljnih institucij kot sta cerkev in družina ter tehnološki napredek, ki ga je prinesla industrijska revolucija. (Kovač J., 1999)

V klasično organizacijo uvrščamo naslednja tri področja:

Znanstveno upravljanje: To usmeritev predstavlja proučevanje F.W. Taylorja in njegovih učencev, ki so postavili mejnik v razvoju strokovnega proučevanja managementa. Temelji navedenega pristopa so: znanstveni pristop, pravilni izbor delavcev, delitev dela na načrtovanje in izvajanje. To predstavlja osnovo za uvajanje učinkovitosti v delovni proces.

Administrativni pristop: Za razliko od znanstvene usmeritve, ki se je ukvarjala predvsem z delitvijo dela, je bil administrativni pristop usmerjen v analizo podjetja kot celote. Predstavnik administrativnega pristopa je bil Francoz Henry Fayol, ki je poslovanje podjetja razdelil na naslednje poslovne funkcije: Tehnična opravila, komercialna opravila, finančna opravila, varnostna, računovodska in administrativna funkcija.

Birokratska teorija: Ta teorija je doživljala največ kritik in bila na drugi strani tudi veliko uporabljena. Najpomembnejši predstavnik te teorije je Max Weber, ki je videl v njej edino idealno in čisto organizacijo velikih podjetij in drugih založb. Glavna načela birokracije so: delitev dela, stroga hierarhija, vodenje uradnikov na osnovni tehničnih norm in pravil ter oblikovanje uprave na temelju upravnih norm.

Nato je v 20. stoletju prejšnjega stoletja sledila neoklasična teorija managementa, ki je bila usmerjena na človeka v procesu. Obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji je bilo glavno raziskovalno področje. Predstavniki te teorije so Oliver Sheldon, Elton Mayo in Lyndall Urwick. Ugotovili so, da je produktivnost v veliki meri odvisna od medčloveških odnosov in ne le od dejavnikov klasične teorije.

»Posameznega delavca ne moremo obravnavati ločeno, ampak ga je potrebno obravnavati kot člana skupine.« (Elton Mayo)

Ker se je psihologija v tistem času naglo razvijala, je management dobil novo razsežnost tudi v tej smeri. Povezali in proučevali so psihologijo v odnosu s človekovim obnašanjem in dobili novo smer behaviorizem, ki proučuje povezanost človeškega obnašanja v povezavi z organizacijo.

Po letu 1960 se je v organizaciji in managementu pojavil sistematsko – kibernetiski pristop k organizaciji in managementu, ki temelji na tem, da lahko vsak predmet proučimo kot sistem. Sistem je celota, sestavljena izmed seboj povezanih delov, katerih cilji so podrejeni cilju celote. Za razliko klasične teorije, ki obravnava združbo kot zaprt sistem, zaradi lažjega proučevanja, pa je sistemski pristop odprt sistem, ki proučuje združbe in njihove dele v interakciji z okoljem.

V 70. letih prejšnjega stoletja pa se je v želji po večji uporabnosti systemskega pristopa razvil situacijski pristop. Ta pristop poudarja, da ima vsako podjetje svoje specifične značilnosti in deluje v lastnem okolju. Tako je bistvo te teorije, ugotoviti kateri teoriji je potrebno slediti glede na spremenljivke, ki so:

- Tehnologija
- Okolje
- Velikost združbe
- Cilji in strategije
- Zaposleni

Situacijski pristop k organizaciji postavlja kompletno znanost o organizaciji in managementu v realne življenjske pogoje. (Kovač J., 1997)

2.2. MANAGEMENT

Management je nedvomno eno izmed pomembnih del ekonomsko in poslovno organizacijske strukture. Izraz management običajno pomeni vodstvo in vodenje podjetja, se pa uporablja tudi za vodstva in vodenje drugih organizacij.

Področje managementa obravnavajo številni domači in tuji avtorji. Pri definiranju pojma management se srečujemo z različnimi opredelitvami, ki pa imajo veliko skupnih elementov. Nekatere definicije managementa so:

Management je povezovanje vseh aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki, skupine ali oddelki. (Hellriegel in Slocum, 1996)

Management je proces izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in ostalih organizacijskih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja (Stoner in Freeman, 1992)

Povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno, ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času, da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja. (Lipovec, 1987)

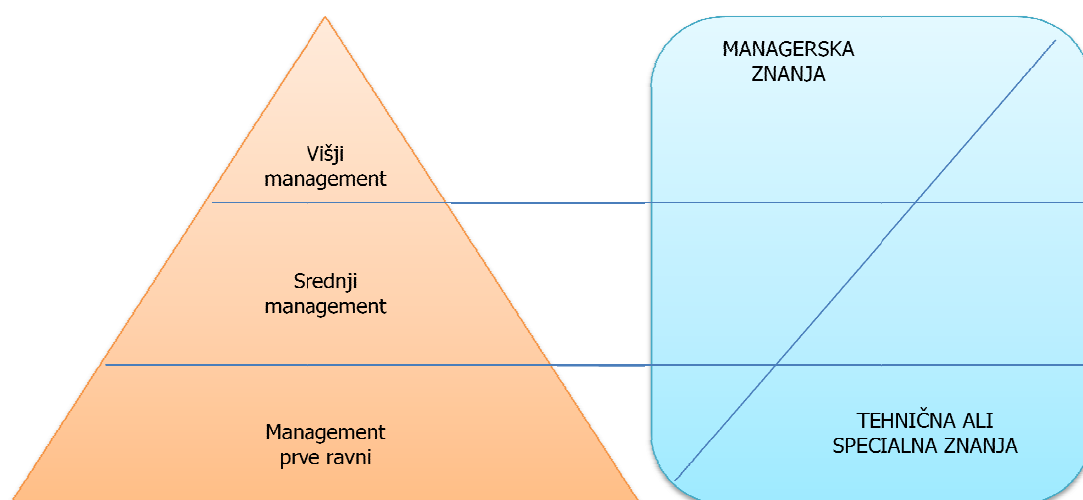
Management, ki ga poznamo danes temelji na samorazvoju delavca, sodelovanju in povezanosti delovanja. Zaupanje med sodelavci je zelo pomembno. Ceni se individualnost, navdušenje in sodelovanje.

Struktura managementa v podjetjih ni enodimenzionalna. Najpogostejša delitev je ločevanje managementa na osnovi hierarhičnega položaja in področje delovanja. Hierarhične ravni v podjetju določajo vplivno raven delovanja managerja. Management tako delimo na:

Vrhovni management predstavljajo managerji z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje. Zaradi tega je vrhovni management v pogostih primerih organiziran v obliki kolegijskega organa. Njihova vsebina dela je skrb za podjetje, njegovo vizijo, poslanstvo, strategije in zagotavljanje pogojev implementacije sprejetih strateških usmeritev podjetja.

Srednji management predstavljajo managerji poslovnih funkcij in managerji poslovnih enot ter večjih projektov. Njihove odgovornosti so opredeljene iz strani vodstva podjetja. Njihovo samostojno odločanje pa je odvisno od decentralizacije v podjetju, odločitve pa sprejemajo na osnovi usmeritve vodstva podjetja.

Nižji management pa predstavljajo managerji, ki neposredno uravnavajo delo izvajalcev. Sestavljajo jih delovodje, skupinovodje, nadzorniki itd. Poleg managerskega dela opravljajo tudi izvedbeno delo.



Slika 1: Ravni managementa in struktura potrebnih znanj

Srednji in vrhovni management opravljata izvedbeno delo vendar redkeje. Kolikor višje je manager, toliko večji del njegovega dela predstavlja management in bolj postaja management poklic. In obratno kolikor nižje je, bolj je management le ena od njegovih funkcij ali nalog.

Zaključimo lahko, da se vrhovni management ukvarja z razvojnimi nalogami, srednji management z nalogami pretvorbe usmeritve v prakso in nižji management z operativnimi nalogami. V velikih podjetjih je delež managerskega dela večji kot v manjših, kjer managersko znanje ni tako pomembno.

2.3. MANAGER

Manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Načrtuje dejavnosti, s katerimi naj bi učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Je poslovni človek, ki opravlja in vodi številne posle, vodi ljudi in koordinira njihove poslovne aktivnosti, kontrolira procese, ljudi in sredstva. Poznati mora vrste poslov firme, njeno pozicijo in organizacijo ter skupno strukturo poslovanja. Za učinkovite rezultate managerskih aktivnosti je potreben širok spekter znanj, veščin in sposobnosti.

Manager je človek v organizaciji ali ustanovi, ki je odgovoren za pretehtane odločitve in akcije, ki omogočajo, da posameznik daje svoj najboljši prispevek v korist organizacije. (Florjančič J., 1998)

Naloge managerjev lahko razdelimo v štiri skupine:

Planiranje

Je podrobnejše določanje ciljev in načinov, kako jih bomo dosegli. Planira se na dveh nivojih. Na višjem nivoju zajema načrtovanje v celotni organizaciji, tako njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje in seveda predvidene rezultate. Na nižjem nivoju je opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznih članov v organizaciji.

Organiziranje

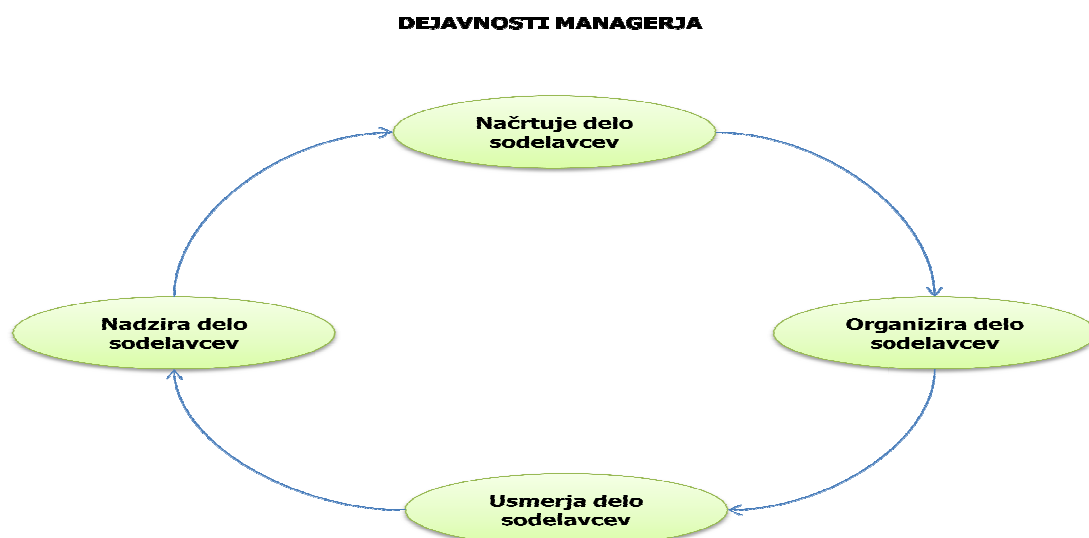
To je priprava za uresničevanje ciljev. Je zelo pomembna dejavnost, saj določimo čas, delovne pripomočke, izvajalce, material, naloge, zaporedje itd. na skupinski ali individualni ravni. Potrebno je tudi opredeliti odgovornost za delo in pristojnosti oseb v procesu.

Vodenje

Vodenje se nanaša na ljudi in sicer, kako jih motivirati, usmerjati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali kvalitetno, ob čim manjšem naporu in s čim večjim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine za čim boljše doseganje delovnih ciljev.

Kontroliranje

Pri kontroliranju pride do procesa ugotavljanja, ali so bili cilji realizirani in kako. Če cilji še niso bili realizirani, moramo ugotoviti kakšne ukrepe moramo sprejeti oziroma izvesti, da v prihodnje pridemo do zastavljenih ciljev. V tem procesu moramo določiti standarde, dobiti prave podatke, informacije o dosežkih, primerjati eno z drugim, opredeliti popravne ukrepe in ustrezno ukrepati. Kontroliranje se mora izvajati nepretrgoma.



Slika 2: Štiri temeljne dejavnosti managerja

2.4 ODLOČANJE MANAGERJEV

Vse dejavnosti managerjev temeljijo na odločanju. Sem spada načrtovanje in snovanje, poslovanje in vodenje, urejanje, merjenje in presojanje. Managerji ne presojujejo po količini opravljenega dela, temveč po kakovostnih odločitvah, ki so jih sprejeli v preteklosti. Vse prave odločitve se vidijo v uspešnosti podjetja. V odločanje spadajo tudi zbiranje informacij, spoznavanje novih zadev, vrednotenje in zbiranje. Odločitve morajo biti etično (temelji na vrednotah tako managerjev in lastnikov) in strokovno primerne (učinkovitost in uspešnost pri doseganju ciljev), da bi ustrezale interesom lastnikov.

Odločanje je lahko rutinsko, analitično in intuitivno.

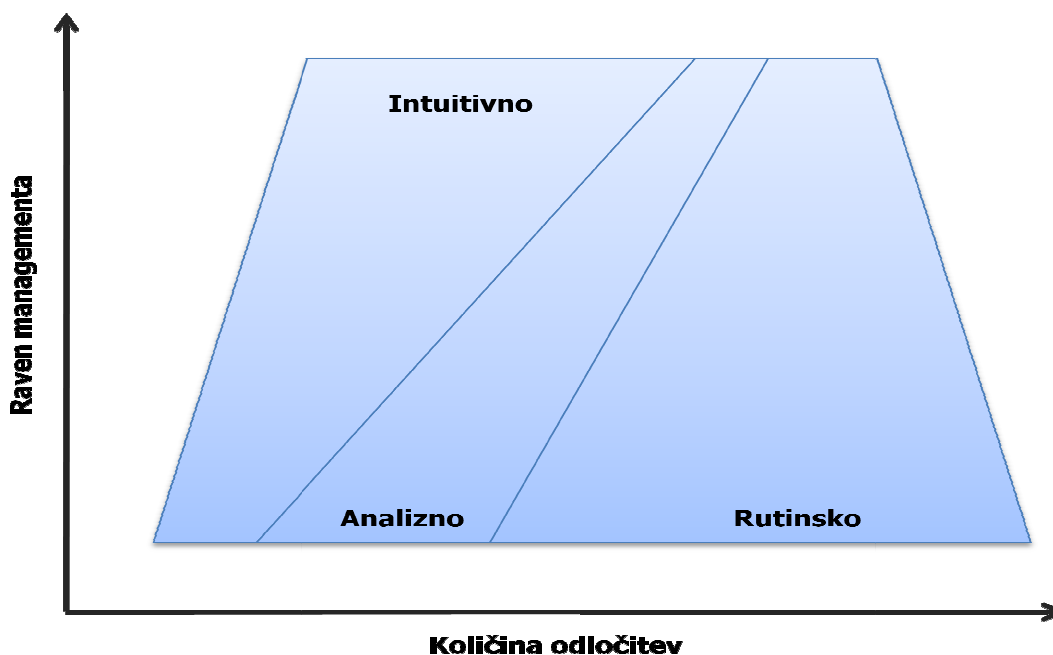
Rutinsko odločanje je samodejno, zanj so enostavne odločitve za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej. Zaradi nekaterih managerskih odločitev, ki se vedno znova ponavljajo, postaja vsakokratno podobno preverjanje etičnosti teh načel odveč. Posledica tega je, da se oblikujejo moralna pravila. Seveda pa je treba ta pravila stalno preverjati ali etična sodila, presoje in okoliščine še veljajo, saj se stalno spreminjajo spremembe v vrednotah ljudi, skupin, organizacij in področij. Iz tega sledi, da je edina stalnica v etiki spremenljivost.

Analitično odločanje so pravila bolj kompleksna in obsegajo tudi tveganje, zato se etičnih sodil za to odločanje ne da preprosto določiti. Pri analitičnem odločanju je potrebno znanje in razum ter upoštevanje številnih kompleksnih, tveganih in spremenljivih okoliščin. Vsako poenostavljanje je zelo tvegano.

Intuitivno odločanje je bolj tvegano, saj se odločevalec odloča po občutku. S tem odločanjem je povezana naša podzavest, izkušnje in vrednote. To odločanje se začne, ko se analitično odločanje konča. Odlični managerji naj bi zmogli intuitivno odločanje, ki je poslovno uspešno in etično dobro. Povprečni managerji in poslovneži pa zmorejo metode in orodja analitičnega odločanja. Zato na etičnost teh odločitev v veliki meri vpliva osebnost managerja.

Za strokovni del rutinskega in analitičnega odločanja ima manager na voljo vrsto metod, modelov in sodil, medtem ko se pri etičnem odločanju manager zanaša na intuicijo, na občutek.

ODLOČANJE V MANAGEMENTU



Slika 3: Vrste odločanja po ravneh managementa

2.5. VODJA ALI MANAGER

Management se ukvarja s kompleksnostjo in z reševanjem kompleksnih problemov in situacij. Torej obstaja za zagotavljanje ciljev dejavnosti, nanaša se predvsem na opravljanje poslov. V podjetjih si prizadeva za uveljavitev in ohranjanje reda.

Vodenje (leading) se ukvarja s koristnimi spremembami. V sodobnem svetu prevladuje stalno tekmovanje med konkurenco, kjer se podjetja borijo za obstoj. Vodenje se pojavi, ko želimo vplivati na posameznika ali skupino v organizaciji, torej se nanaša na delo z ljudmi.

Management in vodenje sta v sodobnem poslovnem svetu nepogrešljiva. Sta dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki se dopolnjujeta in nikakor ne moreta nadomestiti drug drugega. (Kovač J., 1997)

Glavni dejavniki, ki določajo, kaj delajo srednji in nižji managerji (voditelji) so:

Uporabljena tehnologija definira vsebino delovnih nalog, ki jih opravlja posameznik, kot so zahteve usposobljenosti, sestavljenost opravljenega dela, celovitost delovnih nalog, plače, itd. Tehnologija, ki jo posameznik upravlja za svoje delo, je lahko tradicionalna, rutinska, lahko pa je modernejša, fleksibilna, ki

omogoča posamezniku kreativnost in inovativnost. Treba je razumeti, da ne moremo govoriti o tehnološkem determinizmu, saj lahko obstajajo različne tehnološke rešitve istih tehničnih problemov.

Filozofija vrhovnega vodstva in lastnikov je sistem prepričanj in znanj oseb oziroma skupin, ki v organizaciji odločajo o zaposlenih in kakšna je primerna organizacija dela. Taylor je npr. s svojim sistemom znanstvenega managementa dosegel ločitev vseh intelektualnih funkcij dela od fizičnih. Delavcem na delovnem mestu je ostalo le izvajanje natančno določene skupine gibov, katerih dovoljeno trajanje je bilo natančno izmerjeno. Vse intelektualne funkcije dela so bile delavcem odvzete in dane vodstvu. Nasprotno temu je delo v svobodnih timih opredeljeno kot celovita delovna naloga, ki jo člani tima izvajajo v celoti, tako kot se dogovorijo. Tehnološke rešitve, različna organizacija dela pa omogoča tudi na isti tehnologiji oblikovanje delovnih nalog zelo različne vsebine.

Kakovost zaposlenih je zelo pomemben dejavnik v organizaciji. Pomembna so znanja, vrednote in motiviranost zaposlenih. Bolj demokratičen sistem, s širše definiranimi delovnimi nalogami, z večjo samostojnostjo zaposlenih, manjšo kontrolo na delovnem mestu, večjo fleksibilnostjo in inovativnostjo pri delu, zahteva organizacija zaposlene z večjim znanjem, ustreznimi vrednotami in drugačno motiviranostjo. Zahteva zaposlene, ki se v organizaciji dobro počutijo, ki so ji privrženi in navezani nanjo. Seveda se vrednote in motivacija oblikuje tudi kot posledica že uveljavljenih odnosov in se medsebojno krepijo.

Lastninska razmerja določajo način upravljanja organizacije, filozofijo in odločanje. Če so zaposleni tudi lastniki podjetja, se v njem navadno, čeprav ne nujno, razvijajo drugačni odnosi, kot v primeru zunanjega lastnika, ki je managerje najel, da vodijo podjetje. Tudi interesna skupina zaposlenih – lastnikov je drugačna, kot pri zaposlenih, ki delajo za mezdo ali drugače povedano za plačo.

Okolje organizacije je pomembno za življenje organizacije, saj morajo biti odprti sistemi, da sprejmejo iz okolja potrebne vhodne informacije, da lahko kasneje oddajajo svoje storitve. Tehnološko, politično, gospodarsko itd. okolje vpliva na organizacijo. Organizacija se mora praviloma prilagajati okolju, le redko ga lahko spreminjajo. Za organizacijo je pomembno stopnja stabilnosti oziroma spremenljivost okolja. Stabilno okolje omogoča uspešnost tudi organizacijam, ki so zgrajene bolj hierarhično, tradicionalno, birokratsko. V turbulentnem okolju pa je potreba po prilagajanju močnejša. Tukaj mora biti organizacija zgrajena bolj organsko, fleksibilno, samostojnost vsaj tistih delov, ki so v stiku z okoljem, mora biti večja. Zato so odnosi v organizaciji bolj decentralizirani, fleksibilni, potrebna je večja inovativnost in zato večja sproščenost, itd.

Od velikosti organizacije oziroma višine organizacijske zgradbe je odvisno, ali obe kategoriji sploh obstojita, kdo sodi med srednji in nižji management, kakšna je med njima razlika in posledično, kakšna je njihova dejavnost.

Dejavnosti srednjega in nižjega managementa so v znatni meri specifično opredeljen v različnih organizacijah. Zato tudi ni mnogo splošnih obrazcev.

2.6. VODENJE PODJETJA

Vodstveni procesi se nanašajo na opredeljevanje:

- poslanstva, smotrov in ciljev podjetja
- način uresničevanja ciljev, poslanstva in smotrov
- potrebni resursi in aktivnosti za izvedbo tega

Vodenje poteka hierarhično, povezano je z vloženim premoženjem v podjetje ali ustanoviteljskimi pravicami v podjetju. Tri ravenska izvedba vodstvenega procesa:

- politika podjetja
- strateški management
- operativni management

Strateški management se ukvarja z iskanjem, ustvarjanjem in obvladovanjem strateških potencialov podjetja. Najbolj pomembne dejavnosti so: strateški program podjetja, organizacijske strukture in sistemi vodenja in problemsko vodenje. Uresničevanje strateških programov je odvisno od razpoložljivih organizacijskih in vodstvenih resursov ter ravnanja in vedenja ljudi.

Operativni management poteka na operativni ravni in je usmerjen na optimalno izrabo razpoložljivih potencialov podjetja. Za operativni management bi lahko rekli, da je to ključni kader v podjetju, ki mora obvladovati široko paleto znanj in imeti ustrezno količino informacij, če želi uspešno opravljati svoje funkcije.

3. OPERATIVNI MANAGEMENT

Ko govorimo o operativnem managerskem kadru, mislimo s tem na srednji (mezo) in spodnji (mikro) kader v podjetju. Lahko bi ga imenovali tudi ključni kader pri realizaciji ciljev podjetja. To je kader, na katerega globalni management delegira vrsto funkcij dela, ki jih mora operativni management opraviti oziroma jih delegira na nižji strokovni kader – management v direktno izvršitev. (Florjančič J., 1998)

Operativni management je pomemben del celotnega managementa podjetja, saj razpolaga s praktičnimi in z delom pridobljenimi izkušnjami, ki so ključnega pomena za uresničevanje odločitev najvišjega vodstva.

Je izvedbeni management in se odvija na izvajalni ravni. Ekonomika poslovnih procesov je v ospredju, zato je izraba razpoložljivih procesov najboljša. Gre za organiziranje, razpolaganje in odločanje izvedbe. Posebej se spodbuja sodelovalno in uresničitveno vedenje sodelavcev. Na tej ravni je lažje meriti s kakovostjo in količino delujočih potencialov, izvajalna pripravljenost pa s planiranimi izidi poslovanja. (Kralj J., 1998)

Nalog, ki jih je potrebno opraviti je zelo veliko. V posameznih procesih so naloge zelo različne, toda tiste v istih procesih pa se zaradi sprememb pogojev spreminja njihov pomen in teža. Ena glavnih nalog je zagotoviti pogoje delovnih sredstev in poskrbeti za zanesljivo in nemoteno delovanje procesov.

Naloge pa so tudi:

- zagotavljanje, da je proces tehnično zmožljiv s potrebnim planiranjem, preskrbo, vzdrževanjem in izkoriščanjem
- sodelovanje s kadrovsko funkcijo pri izobraževanju in uvajanju v delo novih ali že obstoječih delavcev
- oblikovanje proizvodov oziroma storitev ali sodelovanje pri določanju njihovih značilnosti
- planiranje materialnih in energetskih potreb ter skrb za njihovo zadovoljitev
- ugotavljanje stroškov procesa oziroma proizvoda na osnovi pred kalkulacije
- skrb za varno delo in čuvanje okolja
- zajemanje, obdelava in posredovanje vseh potrebnih informacij

3.1. DOLOČANJE OPERATIVNEGA MANAGEMENTA

Management se v podjetništvu razvija teoretično in praktično. Razlike lahko vidimo v modalitetah, vendar niso nepremostljive, zlasti v času organizacijskega vodenja. Minili so časi nonšalantnega vedenja managerjev – upravljanje iz fotelja in »napredovanje do praga svoje nesposobnosti«. (Petrovo načelo 1971)

V današnjih časih mora biti manager vsestransko poslovno informiran in podjetniško angažiran, iz česar izhaja avtoriteta in lik sposobnih managerjev, ki so daneč od zastarelega pojmovanja, da so »teoretične analize in organizacijske raziskave izguba časa in energije« (Oldcorn, 1990). Managerjem je pri oblikovanju zapletenih poslovnih procesov in odnosov v veliko pomoč znanost.

Iz tega sledi, da management postaja vse bolj univerzalna profesionalna aktivnost v malih in velikih podjetjih, v privatnem, družbenem, delniškem in tudi državnem sektorju. Pri tem pa uporablja sodobno tehnologijo kot so specifične tehnike, informatiko in kibernetiko, saj ima specifične managerske zadolžitve, ne glede na status in hierarhične lestvice. V operativnem managementu pride od členitve in delitve poslov. Tako se je razvil mezo (funkcijski) management kot specifični del globalnega managementa.

Pravijo, da so praktiki bolj usmerjeni v akcije, ne da bi mislili na vzroke in posledice, medtem ko teoretiki zagovarjajo potrebo po modernizaciji organizacijske strukture managementa z bolj prepoznavno vlogo mezo managementa (Florjančič J., 1998)

3.2. IZVOR MEZO IN OPERATIVNEGA MANAGEMENTA

Struktura managementa izhaja iz:

- teorije organizacije
- teorije managementa
- teorije spoznanja sprememb
- teorije in koncepcije izobraževanja managerjev

Strukturiranje managementa izhaja iz gospodarskega področja delovanja podjetja, velikosti in zapletenosti organizacije podjetja, okolja, v katerem podjetje dela in drugih značilnosti podjetja. Dodati pa moramo številne analize in predvidevanja o tem, kaj storiti v določenih okoliščinah v času uporabe informacijske tehnologije. Rečemo lahko, da struktura organizacije managementa izhaja iz zapletene organizacije in temelji na:

- strateškem, razvojnem in operativnem planiranju
- tržnih razmerah in marketinški koncepciji

- nivoju sprejemanja odločitev in reševanja problemov
- strategiji razvoja kadrov in ravnanja z ljudmi
- organizacija timskega dela
- sistemu medsebojnega prepričevanja
- nivoju delegiranja poslov in načinu dodeljevanja nalog

Struktura organizacije podjetja managementa ustvarja strukturo organizacijskih odnosov v podjetju. Strukturo klasične organizacije prikazujemo kot piramido, katere vrh predstavlja top management, vznožje pa delavci na svojih delovnih mestih. Njihova dejavnost je pretežno izvršilna na osnovi delovnih nalog. Na čelu izvrševalcev procesa je operativno vodstvo, ki na osnovi danih pooblastil razčlenjuje skupine poslov na konkretne naloge, ki jih z delovnimi nalogami dodeljuje izvrševalcem ter kontrolira dinamiko in kvaliteto njihovega dela. Odgovornost operativnega dela je v top in mezo managementu, ki držita proces odločanja v svoji pristojnosti. Funkcije globalnega in mikro managementa so dovolj precizirane in jasne. Kar zadeva klasično organizacijo, so funkcije mezo managementa različno definirane, kar pa je odvisno od zapletenosti organizacije, moči nosilcev teh funkcij in nivoja spoznanja inoviranega managementa v njihovem okolju.

Status mezo managementa izhaja tudi iz inovirane koncepcije moderne organizacije, ki organizacijsko dominirajo nove križne funkcije podjetja, brez katerih ni učinkovitega in donosnega poslovanja. Med te novejšje funkcije podjetja štejemo:

- marketing
- inženiring
- sodobno izbiro kadrov
- raziskovanje
- kibernetško informiranje
- inovativno organiziranje
- kontroling
- konzultiranje
- interkadrovske odnose
- socialni mir
- kulturno obnašanje

Potreb in koristi novih funkcij niso sposobni spoznati vsi, zato tudi takšna različnost pri njihovem organiziranju. Ta razvojni proces teče postopno, kar zavira tudi razvoj kadrov. V praksi se dogaja, da se posamezne samostojnejše funkcije okrepijo in zaprejo same vase, kar ruši enotnost organizacije in kontinuiteto opravljanja nalog ter nasprotuje centralizaciji pristojnosti, na kar spet reagira z nestrpnostjo top managementa.

Znaki slabe organizacije managementa so predvsem v :

- slabih rezultatih poslovanja
- povečanju položajnih stopenj
- neopredeljenih pooblastil in odgovornostih
- neučinkoviti koordinaciji
- krepitvi neformalne organizacije
- slabitvi formalne organizacije
- favoriziranju nekaterih funkcij na račun drugih

Delitev statusnih vlog v mezo managementu odpira in pospešuje reševanje številnih problemov. Zato začetek legalizacije mezo managementa omogoča hitrejšo spremembo in inoviranje celotnega managementa.

3.3. MARKETINŠKI MANAGEMENT

Osnovni marketinški pristop temelji na dejstvu, da preučujemo, spremljamo in raziskujemo družbene potrebe. Na osnovi tega razvijamo in proizvajamo tiste proizvode in storitve, ki jih lahko ponudimo oziroma prodamo potrošnikom, pri katerih smo ugotovili potrebe in povpraševanje. Marketing ima več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna aktivnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. Pri tem lahko povemo, da je osnovna vsebina marketinške filozofije v tem, da ima aktiven odnos proizvajalca oziroma ponudnika do kupca oziroma potrošnika pri zadovoljevanju vsakdanjih potreb in pri reševanju problemov. Marketinško informativni sistem prispeva k optimalni realizaciji nalog med potrošnikom in ponudnikom, saj na osnovi organiziranega zbiranja in obdelave informacij sprejemamo ustrezne poslovne odločitve. (Florjančič J., 1998)

Naloga marketing managementa je, da kar se da zadovolji družbene potrebe s prilagajanjem razvoja, proizvodnje in distribucije organizacije.

Proces upravljanja marketinga zajema:

- raziskovanje trga; zmanjšuje tveganje, če je pravočasno, strokovno in celovito
- raziskovanje marketing strategije; nam daje informacije kakšne so cene podobnih izdelkov oziroma storitev, koliko so kupci pripravljeni plačati zanj
- planiranje marketing taktike
- kontrola marketinških naporov

3.4. RAZISKOVALNI RAZVOJNI MANAGEMENT

Raziskovalno razvojna dejavnost je poslovna funkcija v kateri potekajo raziskave novih proizvodov ali storitev. Povezana je z vsemi drugimi funkcijami, še posebej s kadrovsko, marketinško in proizvodno. Pomembno je sodelovanje z zunanjimi znanstveno – raziskovalnimi institucijami tako doma kot v svetu. Ključnega pomena pri raziskovalno razvojnem managementu so trg, ki kaže potrebe po razvoju novih izdelkov in storitev ali dopolnjevanju obstoječih, vizija razvoja, ki tržne potrebe predvideva in potencial, ki lahko omenjene potrebe uresniči.

Za upravljanje raziskovalno razvojnega potenciala moramo imeti naslednje vire:

- ljudi z znanjem (kakovost, izkušnje)
- denar
- tehnologijo in opremo
- informacije in standarde



Slika 4: Razsežnosti RR managementa

Upravljanje raziskovalno razvojnega managementa določa strategija, ki na podlagi omenjenih virom, okolja in konkurence postavlja uresničljive raziskovalne razvojne cilje in je vgrajena v strateške poslovne načrte podjetja.

3.5. KADROVSKI MANAGEMENT

Veda o kadrih je nova znanstvena disciplina, ki se je izoblikovala v drugi polovici dvajsetega stoletja. Predmet vede o kadrih so kadri in njihov razvoj. Metode, ki jih uporablja so značilne tudi za druge družbene vede, predvsem analiza in sinteza. Veda o kadrih na nov način povezuje spoznanja drugih ved in znanstvenih disciplin, da na nov način osvetljuje bistvo, vlogo in položaj kadrov v organizaciji in v celotni družbi.

Veda o kadrih se pri nas že dalj časa razvija na osnovi poglobljenega zanimanja za kadre kot posameznike, svobodne ljudi. Njen osnovni cilj je pridobiti sistematično povezano predstavo o sodelovanju posameznikov pri družbenem razvoju. Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije:

- tržno gospodarstvo, proizvodnja v svetu modernim vodenjem, analiza organizacije, organizacijske tehnike
- predhodne izkušnje, specialistično izobraževanje in znanje vodilnega v kadrovski službi in kadrovske specialiste
- sprememba oblike lastnine, spremenjeno družbeno okolje, nove vrednote, nov življenjski stil, demokratizacija – vpliv na kadre
- osnovne predstave o delavcih v organizaciji (njihovo znanje, veščine, nagnjenost, sposobnost za učenje, itd.)
- investicije v izobraževanje delavcev.

3.6. UVAJANJE NOVEGA IZDELKA/STORITVE

Tako za industrijsko kot storitveno podjetje so vse odločitve v zvezi z izdelki oziroma storitvami življenjskega pomena. Podjetje živi ali propade s svojimi izdelki oziroma storitvami. Vsak izdelek oziroma storitev ima neko določeno življenjsko obdobje. V začetnih obdobjih v njih vlagamo sredstva, nato prinašajo dohodek, njihova dekomisija pa spet zahteva sredstva. V teh obdobjih je potrebno sprejeti vrsto strokovnih in upravljaljskih odločitev. Prav zato morajo med seboj sodelovati strokovnjaki različnih strok, ki morajo najti skupne rešitve za vse probleme, s katerimi se soočijo v danih obdobjih. Torej so odločitve in ukrepi v posameznem obdobju izdelka oziroma storitve, usodno povezani. Na sam razvoj in oblikovanje izdelka oziroma storitve vplivajo dejavniki kot so:

- kakovost v najširšem pomenu
- količina, ki jo nameravamo izdelati in prodati
- lokacija izdelave, shranjevanja, prodaje
- čas realizacije teh procesov

- proizvodni program
- stroški

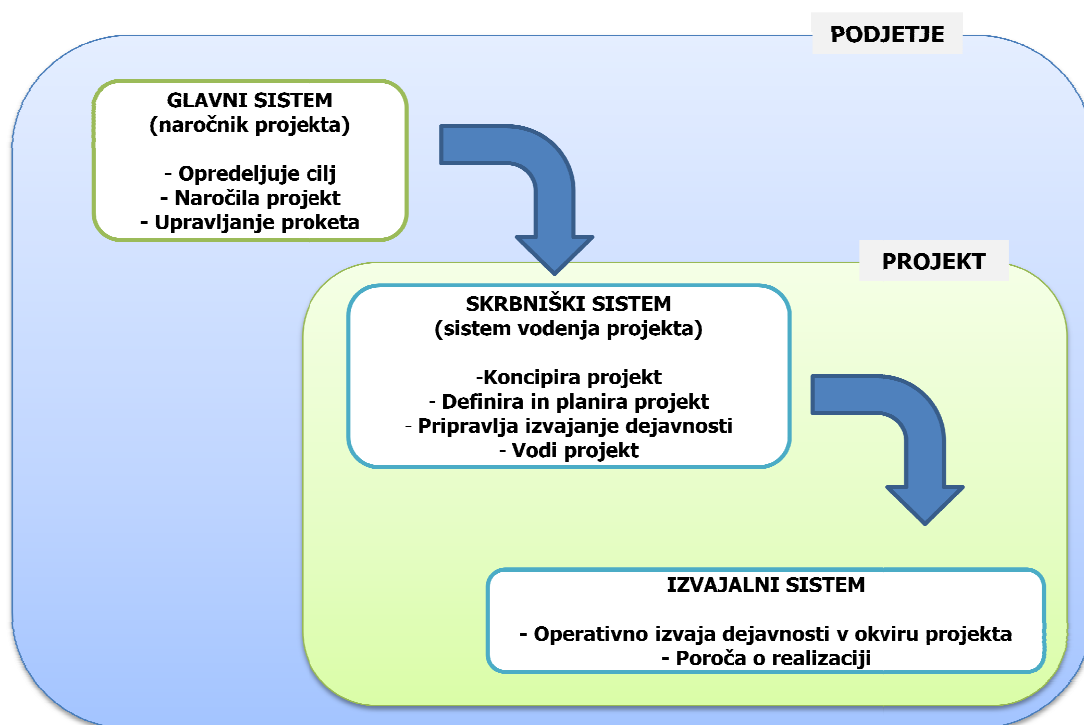
3.7. GOSPODARSKI MANAGEMENT

Z naprej določenimi smotri in temeljnimi cilji podjetja lahko dosežemo uspešnost gospodarjenja v podjetju. Uspešnost je odvisna od opredelitve kakovostnih in količinskih izidov poslovanja. Pri tem je lahko končni cilj poslovanja zelo različen. Dosežen je lahko z večanjem dobička, denarja in sredstev kot ekonomskimi cilji ter tudi neekonomskimi (socialnimi) cilji poslovanja. Razmerje med ekonomskimi in neekonomskimi cilji pa je odvisno od medsebojne moči interesov udeležencev v poslovanju podjetja (lastniki, poslovodje, zaposleni, država in drugi).

3.8. PROJEKTI MANAGEMENT

Projekt je način poslovanja organiziranja in izvajanja enkratnih poslov. Vsak projekt je ciljno usmerjen, časovno omejen, sestavljen iz medsebojno povezanih in odvisnih dejavnikov ter glede na način izvedbe in okoliščine, v katerih se izvaja. Projekte delimo na :

- deterministične; pot do cilja je znana
- stohastične; pot do cilja ni popolnoma znana
- fizične; objekt projekta je fizično otipljiv, rezultati pa eksaktno merljivi
- abstraktne; objekt projekta je ali pa ni fizično otipljiv, rezultati pa niso eksaktno merljivi
- interne; se izvajajo z osebjem, ki je zaposleno v okolju, ki je naročnik projekta
- eksterne; po pooblastilu in na račun naročnika jih izvajajo zunanja specializirana podjetja



Slika 5: Kadrovski sistem v projektu – delitev udeležencev projekta

Projektne načine dela v sodobnem podjetju ni več le modna muha, ampak življenjska potreba. Kljub temu vsi projekti ne uspejo oziroma ne dajo predvidenega rezultata. Iz tega lahko potegnemo, da moramo biti vsak projektne pristop celovit, da dobimo zelene rezultate.

3.9. OPERATIVNI MANAGEMENT KAKOVOSTI

Poglaviti cilj podjetja je zadovoljevanje zahtev trga ob doseganju zahtevane kakovosti, zanesljivosti, varnosti in konkurenčnosti izdelkov in storitev. Kakovost je zaradi vse večje konkurence zelo pomemben faktor za odločanje kupcev oziroma naročnikov v korist določenim storitvam oziroma izdelkom. Če hoče podjetje zagotoviti svoj obstoj, mora strmeti k višji kakovosti. Glavno odgovornost za kakovost storitve oziroma izdelka nosi vodstvo podjetja. Odgovornost za kakovost izvršitve storitve oziroma izdelka pa nosi avtor oziroma izvajalec storitve oziroma proizvajalec. Podjetje ima vzpostavljen sistem internega preverjanja in overjanja sistema kakovosti, postopkov, opreme ter osebja in sicer:

- ugotavljanje potrebnih znanj kadrov,
- ugotavljanje sposobnosti delovnih sredstev v procesu proizvodnje,
- preverjanje razvojnih rešitev
- druge aktivnosti, ki jih opredeljuje vodstvo ipd.

Sistem kakovosti preverja vodstvo podjetja. O pregledih in ukrepih se vodijo ustrezni zapisi. Pregledi vsebujejo ocene realizacije planskih ciljev kakovosti, ocene stroškov in ocena rezultatov interne presoje sistema ipd.

4. EMPIRIČNI DEL

4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA KOREN SPORTS D.O.O.

Podjetje Koren Sports d.o.o. je družinsko podjetje, ki se je specializiralo na področju športnega turizma, aktivnih počitnic in na uvajanju tako imenovane »Učenje s pomočjo doživetij (Experiential Learning)« metode.

Podjetje je eno iz med vodilnih slovenskih podjetij na področju organiziranja in izvajanja športnih programov, obenem pa se lahko pohvalijo z izgradnjo prvega Adrenalinskega parka v Sloveniji. Njihove storitve so pogojene z najvišjo kakovostjo izvedbe, saj je varnost gostov postavljena na prvo mesto. Hkrati pa tudi zadovoljstvo gostov. Podjetje ima pester in fleksibilen storitveni program po željah gostov. Visoka vlaganja v nove storitve pa so zanesljiva garancija za dolgoročno rast in razvoj podjetja.

Z jasno opredeljeno dolgoročno vizijo in strategijo je Koren Sports zanesljiv in varen partner pri poslovanju doma in v tujini.

Kratke predstavitev najpomembnejših storitev podjetja Koren Sports d.o.o.

Adrenalinski park

Adrenalinski park predstavlja poligon na višini 8 metrov, sestavljen iz različnih nalog, ki jih je možno premagovati individualno ali skupinsko. Pod nadzorom izkušenega in profesionalno izučenega inštruktorja adrenalinskega parka, bodo gostje imeli priložnost izkusiti čisto nove in nenavadne situacije. Adrenalinski park je primeren tudi za izvajanje Team Building-a.

Pustolovski park

Pustolovski park je park doživetij, ki je zgrajen brez večjih posegov v naravno okolje gozda in je zato okolju prijazen. Ponuja ekološko ozaveščeno pustolovščino za zdravo in zabavno preživljanje prostega časa v naravi. Park je namenjen tako otrokom od 4 leta starosti naprej do staršev, babic in dedkov, družinam ali skupini s prijatelji. Največji adrenalinski odklop pa je prav gotovo Flying Fox čez sotesko dolžine 300 metrov.

Eskimska vas

Vsako zimo, v zasneženi idili na Krvavcu in Rogli, zraste prava eskimski vas, kjer se lahko pogrejete z eskimskimi napitki v iglu baru, si privoščite kosilo ali večerjo v iglu restavraciji ali prespite v iglu hotelu. S partnerjem, otroki in prijatelji si sedaj v Sloveniji lahko privoščite nepozabno eskimsko doživetje. Pripravi se lahko tudi unikatne motivacijske dogodke in poslovna srečanja za zaposlene in poslovne partnerje.

4.2. USTANOVITEV PODJETJA

Podjetje Korens Sports d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1998 in je lansko leto praznovalo 10 leto uspešnega poslovanja. Idejni ustanovitelj je bil Matija Koren, danes direktor podjetja. Od vsega začetka mu pomaga njegov brat Andraž Koren.

Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom, da ponudi različne športne aktivnosti tako domačim gostom kot tudi tujim. Sami začetki segajo še malo dlje v zgodovino, natančneje leta 1993, ko sta brata začela organizirati športne aktivnosti v naravi, vodenimi izleti v gore, šole v naravi, gostinske ponudbe na Starem Ljubelju. Sama ideja za podjetje je prišla leta 1997, ko se je porodila ideja za Adrenalinski park, kjer se je leto kasneje ta ideja tudi realizirala. Leta 1998 je podjetje postavilo prvi Adrenalinski park na Ljubelju, leto kasneje na mariborskem Pohorju in še 2 leti kasneje ob Bohinjskem jezeru.

Izbira lokacij so bile ključnega pomena, saj so morali biti primerne za prihod ne samo posameznikom ampak tudi večjim skupinam.

4.3. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA

Največji lastnik podjetja Koren Sports d.o.o. je K-TIM Projekt d.o.o., ki ima 74,99% delež v podjetju. 25,01% delež pa ima v lasti podjetje GT Projekt d.o.o. Obe podjetji sta vstopili v družbo leta 2005.

Podjetje Koren Sports je solastnik podjetja Waildseilpark Tscheppaschlucht GMBH, ki je postavila prvi pustolovski park na avstrijskem Koroškem v soteski Čepa.

4.4. POSLOVNA VIZIJA PODJETJA

Koren Sports d.o.o. je eno iz med vodilnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo z organiziranjem in izvajanja športnih programov. Ostati želijo eno iz med vodilnih podjetij v Sloveniji, prav tako se želijo uveljaviti na tujih trgih, med prvimi je avstrijski trg.

Koncepti, ki ponazarjajo podjetje so uspešen razvoj novih storitev in ob enem tudi trženje, sistem stalnih izboljšav, vertikalno in horizontalno povezovanje in vedno učeča se organizacija.

Vrednote, po katerih prepoznate podjetje pa so, zadovoljstvo kupcev, inovativnost, samozavest, zaupanje v uspeh, načelnost, ustvarjalnost, strokovnost, varno in predvsem timsko delo.

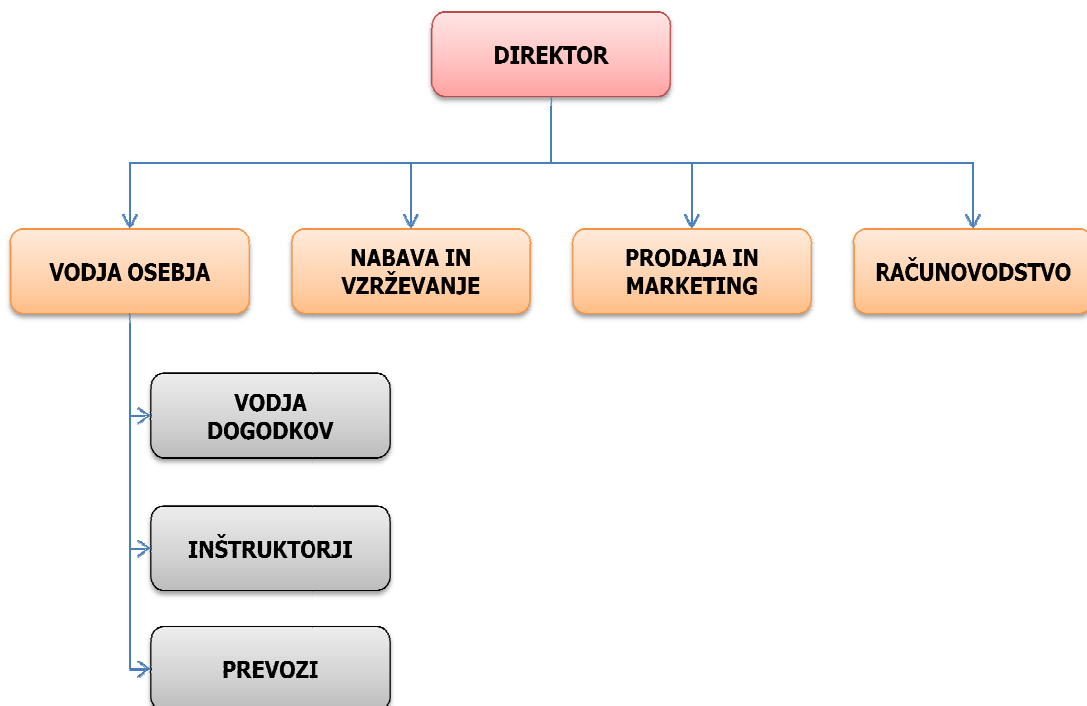
Ugled pa podjetju povečujejo tudi naslednja priznanja in projekti:

- Nominacija za podjetnika leta 2005
- bronasti Sejalec 2005
- zlati Sejalec 2008
- Izvajanje in razvijanje športnega turizma
- Adrenalinski park
- Pustolovski park
- Eskimska vas

4.5. RAZVOJ IN INVESTICIJE PODJETJA

Na trgu športnega turizma je vedno hujša konkurenca in zato morajo podjetja biti še posebej inovativna, da privabijo goste. Zato je potreben razvoj in investicije v nove projekte. Podjetje od samega nastanka pa do danes vedno vlaga v nove storitve, saj le tako lahko preživi na trgu. Podjetje si prizadeva in vlaga v Pustolovske parke, ki bi jih postavili v Sloveniji in Avstriji, preko zime Eskimske vasi in ponudili še druge inovativne storitve, ki bi pritegnili nove goste.

4.6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V PODJETJU KOREN SPORTS D.O.O.



Slika 6: Organizacijska shema podjetja Koren Sports d.o.o.

5. ANKETA

5.1. PROBLEM RAZISKAVE

Na globalnih trgih poteka neusmiljen boj za obstanek, vsa podjetja se srečujejo z različnimi težavami in problemi, ki jih je potrebno rešiti čim bolje. Nenehno morajo izvajati politiko izboljšav, kajti nesmiselno bi se bilo zadovoljiti z obstoječim stanjem. Tu nastopi operativni management, kot ključni kader, kjer lahko s svojim znanjem, sposobnostjo in pripravljenostjo lahko pripomore k realizaciji ciljev in razvoju podjetja. Podjetje mora zelo dobro spoznati in poznati ta segment managementa in ga tudi večkrat analizirati, da ugotovijo, do kakšnih pomanjkljivosti prihaja.

Cilj diplomskega dela je, predstavitev operativnega managementa v podjetju Koren Sports d.o.o., pridobiti poglede in stališča kadrov oziroma anketirancev na nekatera aktualna področja in probleme vodenja in razvoja podjetja ter ugotoviti usposobljenost, vlogo in položaj teh kadrov v podjetju. Ugotovili pa bomo tudi kako velik pomen ima operativni management v podjetju Koren Sports d.o.o..

Kot rezultat naloge bo povečati prednost podjetja na trgu pred konkurenco in lažje uresničevanje zastavljenih ciljev, s predlaganimi izboljšavami v sistemu operativnega managementa podjetja na podlagi analize obstoječega stanja.

5.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Izbor metode

Izmed raziskovalnih metod, kot metod pridobivanja podatkov, smo se odločili za metodo spraševanja in sicer za anketo v kateri smo zbrali mnenja o operativnem managementu v podjetju Koren Sports d.o.o..

Iz anketnega vprašalnika bomo dobili rezultate, ki nam bodo pokazali, kakšno je podjetje Koren Sports d.o.o. po izobrazbi, sodelovanje med posamezniki, način dela, dodatna znanja ter ostale podrobnosti, ki so ključnega pomena za razvoj podjetja. Vsi pridobljeni rezultati s predlaganimi izboljšavami, pa so ugotovitve in cilj diplomskega dela.

V podjetju takšne empirične raziskave še ni bilo, zato primerjalne analize stanja ne bo mogoče izvesti.

Sama anketa je sestavljena iz dveh delov, katera vsebuje naslednje podatke in vprašanja:

Prvi del zajemajo splošne podatke o anketirancu, ki obsegajo:

- spol
- starost
- delovna obdobje v podjetju
- stopnjo izobrazbe
- znanje tujih jezikov

Drugi del ankete je tako imenovana mnenjska anketa, ki zajema področje:

- vodenje in upravljanje
- moj vodja
- kadri in njihova motiviranost
- plača
- kaj vam podjetje dejansko nudi in kaj si želite
- trženje
- razvoj in raziskave
- podjetje in okolje
- podpora operativnemu managementu
- management kakovosti
- management in računalništvo

Predstavitev vzorca

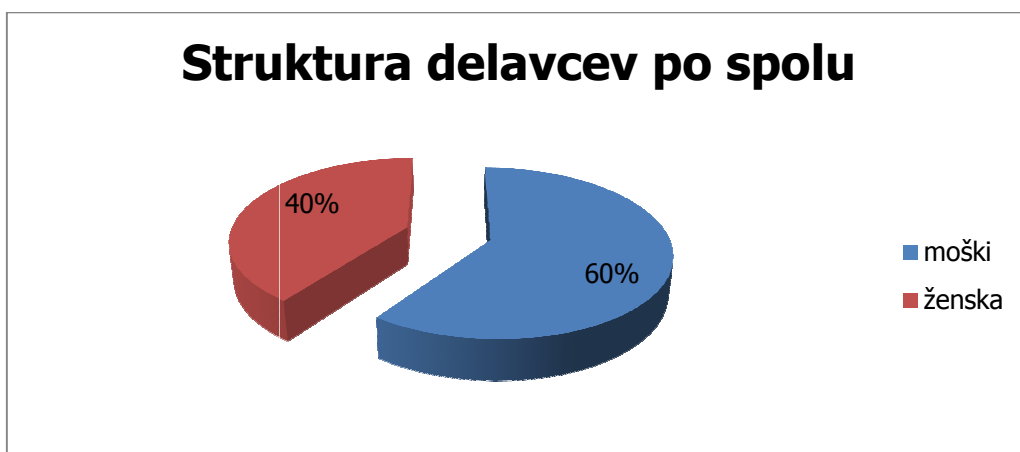
V vzorec je bilo zajetih 40 delavcev podjetja Koren Sports d.o.o.. Vrnjene so bile vse ankete, ampak vsi niso odgovarjali na vsa vprašanja. Vse panoge smo zajeli v skupni vzorec, da bi dobili celotno predstavbo anketirancev. Rezultate smo pod tabelami predstavili v procentualni obliki, da smo lahko dobili odstotek tistih, ki so za nas najbolj aktualna. To so anketiranci, ki so odgovarjali na trditev dva, tri ali štiri oziroma tisti, na katerih lahko gradimo ter jih dovolj motiviramo, da bodo delovali v skladu in v dobro podjetja.

6. ANALIZA RAZISKAVE

6.1 REZULTATI PRVEGA DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Zajetih 40 delavcev podjetja Koren Sports d.o.o. predstavljajo predvsem inštruktorji na več športnih področjih, vodniki, vodja inštruktorjev. Ta številka predstavlja skoraj vse inštruktorje, ki delajo za podjetje, obenem pa so nam s svojimi odgovori pomagali priti do zaključkov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

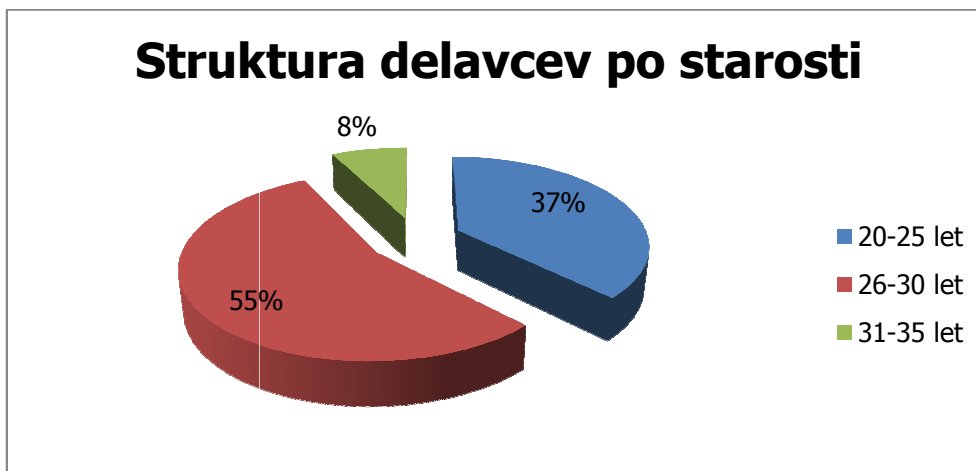
Spol



Slika 7: Podatki iz ankete, 2009

Struktura anketirancev v podjetju Koren Sports d.o.o. je predstavljala 60% moških in 40% žensk. Da bi lahko govorili, da je v celotni panogi tako, ne moremo, saj na določenih področjih bolj prevladujejo moški, na drugih ženske.

Starost



Slika 8: Podatki iz ankete, 2009

Starostna struktura anketirancev se giblje med starostjo od 20 do 35 let. Največ jih je v intervalu med 26-30 let, kar pomeni, da je kader zelo mlad in posledično zelo ustvarjalen, kreativen in željan doseganja odličnih rezultatov.

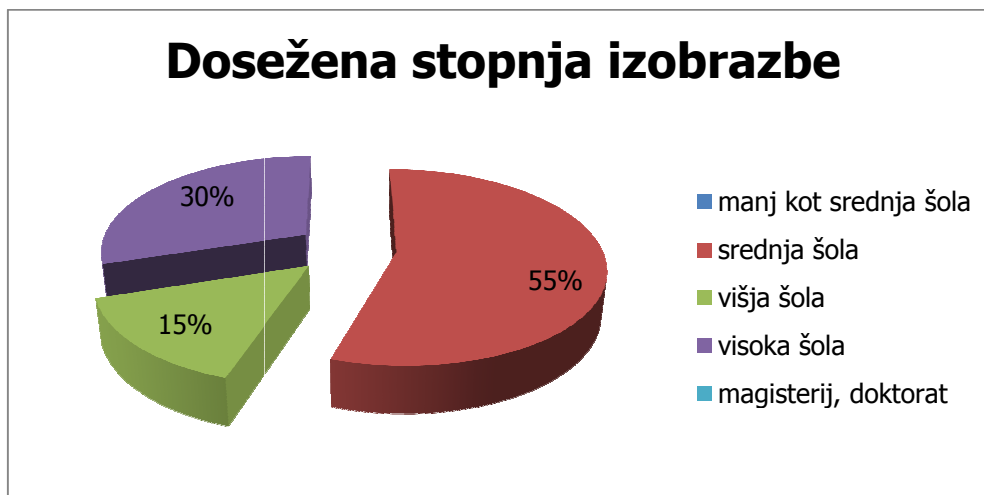
Delovno doba v podjetju



Slika 9: Podatki iz ankete, 2009

S starostjo lahko povežemo tudi delovno obdobje v podjetju. 40% anketirancev dela za podjetje med štiri in šest let, s 37% sledijo anketiranci s sedmimi in več leti, kar lahko sklepamo, da so vsaj nekateri anketiranci pri podjetju od same ustanovitve podjetja leta 1998. 23% anketirancev dela za podjetje enako ali manj kot tri leta.

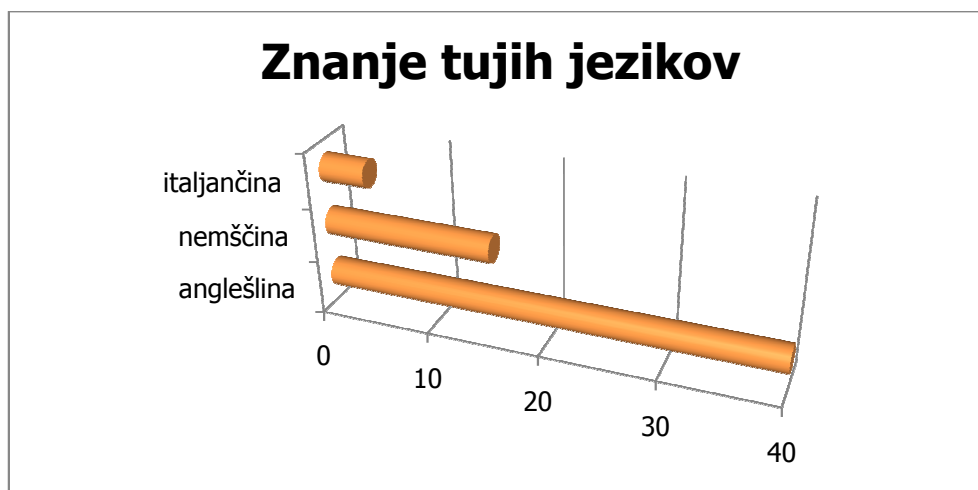
Dosežena stopnja izobrazbe



Slika 10: Podatki iz ankete, 2009

Če pogledamo zgornji graf, vidimo, da se v strukturi ne pojavljajo kadri, ki imajo manj kot srednjo šolo. Večina kadra ima opravljeno srednjo šolo, sledita ji visoka šola in višja šola. Če sklepamo po starosti anketirancev, se lahko razmerja spremenijo.

Znanje tujih jezikov



Slika 11: Podatki iz ankete, 2009

Na vprašanje o znanju tujih jezikov, so vsi odgovorili, da obvladajo en tuj jezik in to je angleščina. Poleg tega jih 15 anketirancev obvladujejo še en tuj jezik, 2 anketirance pa obvladata več kot dva tuja jezika.

KRATEK ZAKLJUČEK PRVEGA DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Kratek zaključek prvega dela podatkov o anketirancih nam pove, da je starostna struktura zelo mlad kader, da prevladuje srednješolska izobrazba, da vsi govorijo vsaj en tuj jezik.

Podjetje naj bi na osnovi teh rezultatov gradilo prihodnost na povečanju izobrazbe in s tem bo posledično vplivalo na večjo prednost in prepoznavnost na trgu.

6.2 REZULTATI MNENJESKEGA DELA

Podatke, ki smo jih pridobili z drugim delom ankete, bomo analizirali ter jih prikazali v tabelah in grafih. Rezultate in interpretacijo smo predstavili po sklopih glede na to, kaj smo s posameznimi vprašanji želeli ugotoviti.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanja s pomočjo lestvice s trditvami od 1 do 5, posamezne trditve pa so bile porazdeljene:

1 – sploh se ne strinjam 2 – delno se strinjam 3- neodločen
4- večinoma se strinjam 5 – popolnoma se strinjam

6.2.1 VODENJE IN UPRAVLJANJE

Trditve	1	2	3	4	5
Vodilni kader Vam ustrezno delegirajo delo in pooblastila	/	4	11	17	6
Vodstvo podjetja Vam deluje timsko	5	11	7	14	/
Vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem	/	/	5	25	10
Vodstveni kader sprejema dobre ideje in jih ustrezno nagradi	8	12	9	11	/
Vodstveni kader skrbi za dobro informiranost v podjetju	13	9	8	5	/

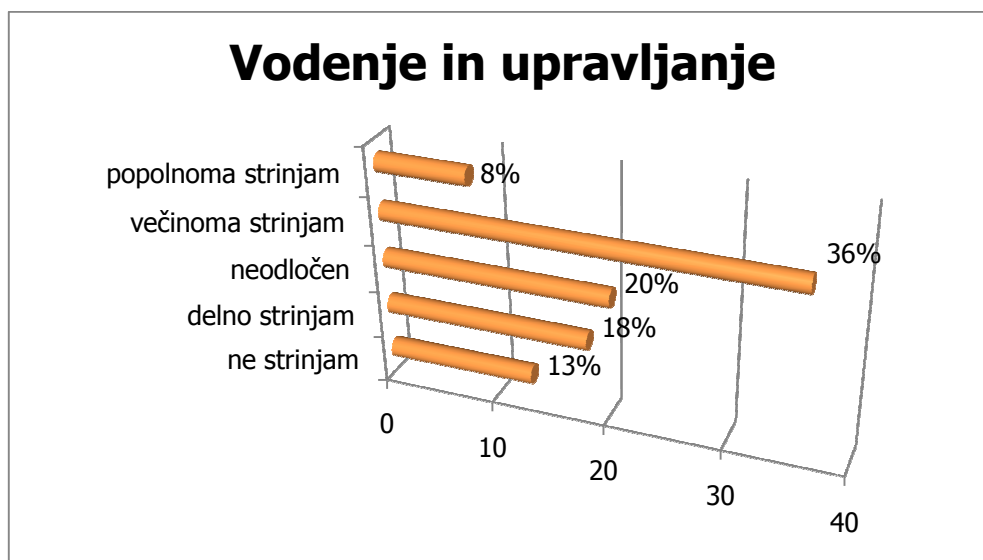
Tabela 1: Vodenje in upravljanje, Vir: podatki iz ankete, 2009

Kot smo omenili na začetku, smo vse rezultate preračunali v procente, tako da je iz tabele razvidno, da se 13% anketiranih ne strinja z danimi vprašanji. Na ta delež moramo računati v vsakem podjetju, saj je vedno nekaj ljudi, ki so zelo nezadovoljni in se tudi osebno ne potrudijo, da bi to nezadovoljstvo odpravili. Namreč, narediti je potrebno le malo, da bi jih prepričali, da bi začeli razmišljati drugače oziroma nasprotno. Taki ljudje se večinoma selijo iz podjetja v podjetje in povsod lahko računamo, da dobo odgovori enaki.

Delno se jih strinja 18%, neodločenih je 20% in anketirancev, ki se večinoma strinjajo je 36%. To je skupaj 74%, kar je lep odstotek. Tu se vidi, da ima podjetje zdravo jedro. Tisti, ki se delno strinjajo, potrebujejo le določene spodbude, da bodo delovali skladno s cilji podjetja. Ugotoviti moramo edino, kateri motivatorji bodo ta delež anketirancev spodbudili, da bi v delo vložili več veselja in truda. Tisti neodločeni pa so na nek način motivirani in se zavedajo, da želijo in zmorejo doseči več.

Tisti, ki se vedno strinjajo 100% za nas niso pomembni, saj se pretirano strinjajo z vsem. V določenih primerih tudi ni najbolj dobrodošlo. Ljudje morajo vedno ostati inovativni, iskati nekaj novega, kako bi določene stvari izboljšali. V danem primeru se jih je popolnoma strinjalo 8%.

Seveda je tu še odstotek tistih, ki niso odgovorili na vsa vprašana in znaša 5% anketirancev.



Slika 12: Struktura odgovorov na sklop vprašanj » Vodenje in upravljanje, Vir: podatki iz ankete, 2009

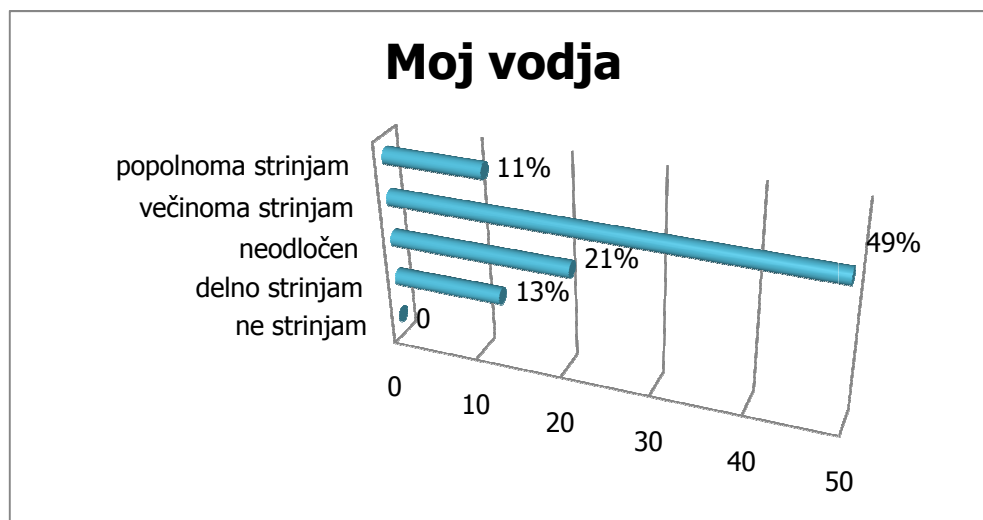
6.2.2 MOJ VODJA

Trditve	1	2	3	4	5
Se Vam zdi, da Vam vodja zaupa	/	/	3	28	6
Se vodja vtika v podrobnosti	/	4	13	16	5
Skrbi vodja za dobro delovno počutje	/	14	12	9	/
Ali mu lahko brez bojazni poveste svoje mnenje	/	2	5	26	7

Tabela 2: Moj vodja, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da se noben anketiranec ne strinja z postavljenimi vprašanji. Kar je sicer lepo slišati, ampak lahko tukaj povzamemo, da 6% ni odgovorilo na vsa vprašanja in da bi se lahko kateri znašel med tistimi, ki se ne strinjajo.

Delno se jih strinja 13%, neodločenih je 21% in 49% je tistih, ki se večinoma strinjajo. Skupaj jih je 83%, kar spet kaže na zdravo jedro podjetja. Veliko anketirancev jih je odgovorilo, da se večino strinjajo, kar nam pove, da zelo zaupajo svojemu vodji oziroma tudi obratno.



Slika 13: Struktura odgovorov na sklop vprašanj »Moj vodja«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Na sliki je lepo razvidno, da so delavci v operativnem managementu z vodjem in njegovim delovanjem zadovoljni, saj če seštejemo skupaj trditvi večinoma in popolnoma se strinjam, pridemo na 60%, kar je zelo lepa številka, še posebej za samo vodjo.

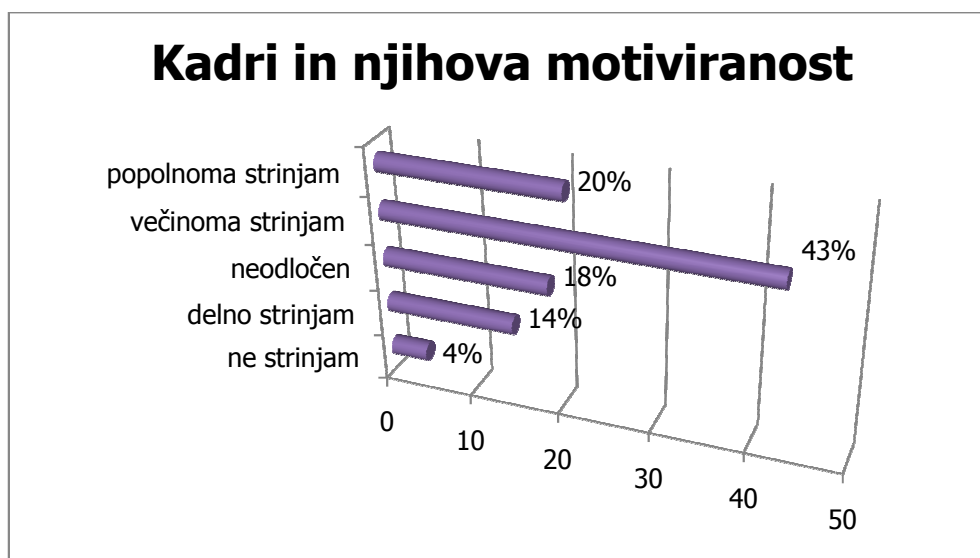
6.2.3 KADRI IN NJIHOVA MOTIVIRANOST

Trditve	1	2	3	4	5
Vam vaše delo predstavlja izziv	/	/	5	26	9
Delovni pogoji (oprema, del. sredstva, del. prostori) so dobri	/	9	13	11	7
Delavci so zavzeti za svoje delo	/	14	/	16	10
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri	2	4	10	24	/
Odnosi med sodelavci so dobri	/	/	/	9	31
Konflikte rešite z dogovorom (soglasno)	/	/	18	22	/
Delujemo kot tim in ne kot tekmovalci	/	/	3	29	8
V podjetju je možnost izobraževanja	11	19	10	/	/

Tabela 3: Kadri in njihova motiviranost, Vir: podatki iz ankete, 2009

Prvo moramo povedati, da so v tem nizu vprašanj odgovarjali vsi. Iz rezultatov je razvidno, da se 4% anketirancev ne strinja z danimi trditvami.

Delno se strinja 14%, neodločenih je 18%, medtem ko je odstotek večinoma strinja zopet visok in znaša 43%. Skupaj tvorijo 75%. Popolnoma se strinja 20% anketirancev.



Slika 14: Struktura odgovorov na vprašanja »Kadri in njihova motiviranost«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Pri tem sklopu vprašanj smo želeli izvedeti njihovo zadovoljstvo glede lastnosti samega dela. Vodstvu je zelo pomembno, da se delavci med seboj dobro razumejo, da delujejo kot tim in ne kot posameznik in da čutijo utrip podjetja. To je ključni dejavnik zadovoljstva. Po sliki št. 14 lahko vidimo, da so delavci z lastnostmi samega dela zadovoljni.

Iz tabele št. 3 je razvidno, da delo predstavlja izziv za delavce, da so sami odnosi med sodelavci zelo dobri in da med seboj niso tekmovalci ampak delujejo kot tim. To pomeni, da delo ni monotono. Tudi pri reševanju konfliktov ne vidijo problemov in jih rešujejo soglasno, kar kaže tudi rezultat pri odnosu med nadrejenimi in podrejenimi.

Pri trditvi o izobraževanju so anketiranci pokazali nezadovoljstvo, saj je 27% od vprašanih menja, da nima podjetje urejenega izobraževanja. Podjetje bi moralo vložiti več energije tudi v to področje in ponuditi delavcem dodatna izobraževanja, da bodo še tako zadovoljni z delom kot kaže trenutna slika.

Pri naslednjih vprašanjih so anketiranci izbirali med naslednjimi trditvami:

1 – zelo nezadovoljen

2 – nezadovoljen

3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen

4 – zadovoljen

5 – zelo zadovoljen

6.2.4. PLAČA

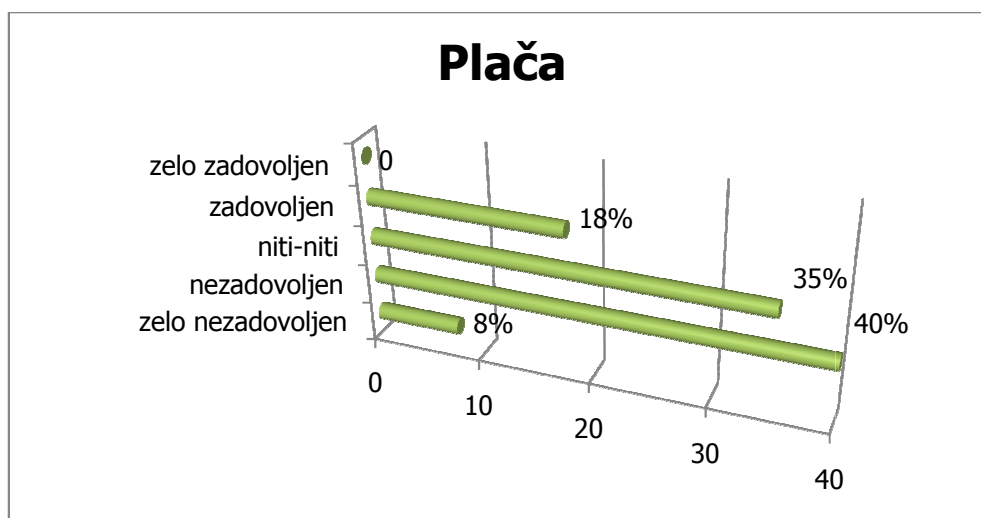
Trditve	1	2	3	4	5
Višina plačila	/	15	19	6	/
Pohvale za dobro opravljeno delo	6	12	9	13	/
Ocenjevanje individualne uspešnosti	3	21	14	2	/

Tabela 4: Plača, Vir: podatki iz ankete 2009

Pri tej tabeli je razvidno, da je takih, ki so zelo nezadovoljni, 8%. Nezadovoljnih je 40%, niti nezadovoljnih niti zadovoljnih je 35% in le 18% zadovoljnih. Tudi na ta sklop vprašanj so odgovarjali vsi anketiranci. In če pri tem sklopu vprašanj odštejemo še nezadovoljne imamo še vseeno kar lep procent zaposlenih, ki so neodločni in tistih, ki so zadovoljni. Ta procent znaša 53%.

Pri vprašanjih o plačah, ne moremo pričakovati, da bodo delavci zadovoljni, lahko pa še vseeno vidimo kakšna je slika in v katero smer bi se moralo vodstvo obrniti. Kajti plača je zelo delikatna zadeva in ni ga človeka, ki bi bil z njo 100% zadovoljen, ne glede na katero stopnjo hierarhične lestvice gledamo. Na to moramo gledati čisto iz

normalnih človeških potreb. Ko je nekaj zadovoljeno, si postavimo nov cilj in stremimo k novemu cilju in dokler ga ne dosežemo, ne moremo biti zadovoljni.



Slika 15: Struktura odgovorov na vprašanja »Plača«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Osrednji motiv, da so delavci zadovoljni, med vsemi dejavniki najbolj motivira prav gotovo plača. Večini predstavlja najpomembnejši vir sredstev za preživetje in jo zato večina zaposlenih uvršča zelo visoko, skoraj na vrh prioritete lestvice. Poleg same plače, nas je tudi zanimalo, kakšen pomen pripisujejo pohvalam in ocenjevanju. Kot se vidi iz tabele št. 4, da ocenjevanje individualne uspešnosti ne pomeni delavcem prav veliko, saj delavci nastopajo bolj kot tim in ne kot posameznik. Pri pohvalah pa vidimo, da je razmerje zelo podobno, za nekatere pomeni več kot drugim. Iz tega lahko sklepamo, da tisti, ki jim ni toliko pomembna plača, da so jim lahko bolj pomembne pohvale oziroma povedano drugače, da sta plača in pohvale zelo blizu na prioriteten lestvici.

Pri naslednjih vprašanjih so anketiranci uporabili naslednje trditve:

1 – sploh se ne strinjam 2 – delno se strinjam 3 – neodločen
4 – večinoma se strinjam 5 – popolnoma se strinjam

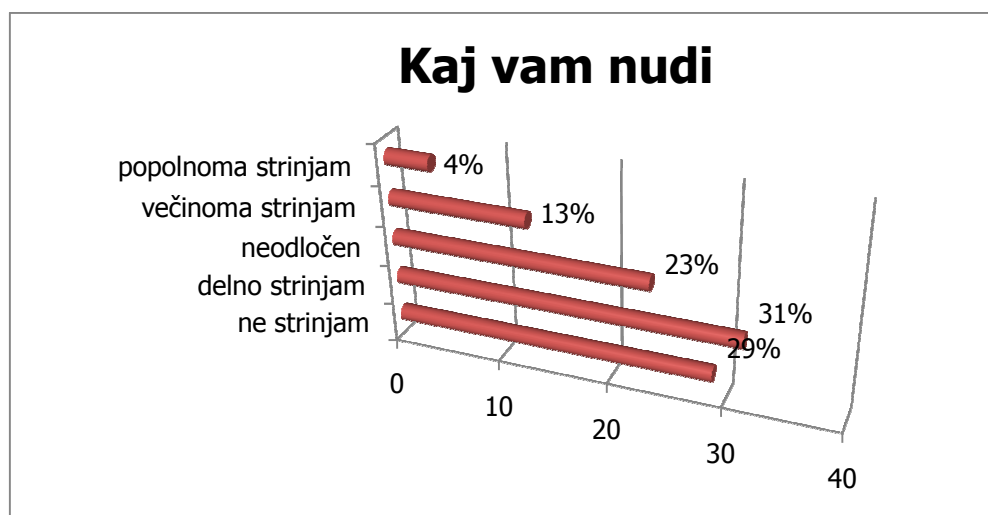
6.2.5 KAJ VAM PODJETJE DEJANSKO NUDI IN KAJ SI ŽELITE, DA BI VAM NUDILO ZA DOSEGANJE ŠE VEČJE USPEŠNOSTI PRI DELU?

Kaj vam podjetje dejansko nudi	1	2	3	4	5
Višjo plačilo	15	14	11	/	/
Plačilo odvisno od uspešnosti	22	16	2	/	/
Dobre delovne pogoje	6	14	20	/	/
Napredovanje	24	15	1	/	/
Samostojnost pri delu		7	13	15	5
Razvoj kariere	15	14	11	/	/
Možnost usposabljanja in izobraževanja	13	16	6	5	/
Pohvale za dobro opravljeno delo	16	14	5	4	/
Dobre odnose z nadrejenimi	4	12	13	7	4
Dobre odnose s sodelavci	/	3	11	19	7
Drugo:	/	/	/	/	/

Tabela 5: Kaj vam podjetje dejansko nudi, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz tabele je razvidno, da je zelo veliko anketirancev odgovorili, da se ne strinja, da jim navedenih trditev podjetje ne nudi. In takega mnenja je kar 29% anketirancev.

31% je tistih, ki je delno strinjajo, 23% je neodločenih in 13% je tistih, ki se večinoma strinjajo. Skupno tvorijo 67%. Tisti ki se s trditvami popolnoma strinjajo, zasedajo 4%. In tudi tukaj so odgovarjali vsi anketiranci.



Slika 16: Struktura odgovorov na vprašanja »Kaj vam podjetje dejansko nudi«, Vir: podatki iz ankete, 2009

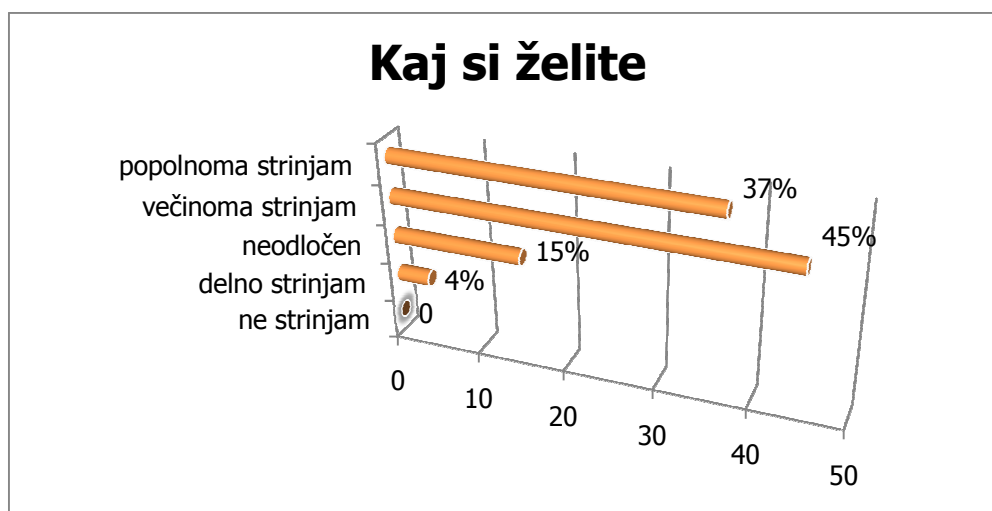
Kaj si želite, da bi vam podjetje nudilo za doseganje še večje uspešnosti pri delu?	1	2	3	4	5
Višjo plačilo	/	/	5	27	8
Plačilo odvisno od uspešnosti	/	/	3	29	8
Dobre delovne pogoje	/	/	4	19	17
Napredovanje	/	4	10	15	11
Samostojnost pri delu	/	7	13	15	5
Razvoj kariere	/	2	3	9	26
Možnost usposabljanja in izobraževanja	/	2	5	14	19
Pohvale za dobro opravljeno delo	/	/	11	15	14
Dobre odnose z nadrejenimi	/	/	/	26	14
Dobre odnose s sodelavci	/	/	5	10	25

Tabela 6: Kaj si želite, da bi vam podjetje nudilo za doseganje še večje uspešnosti pri delu, Vir: podatki iz ankete, 2009

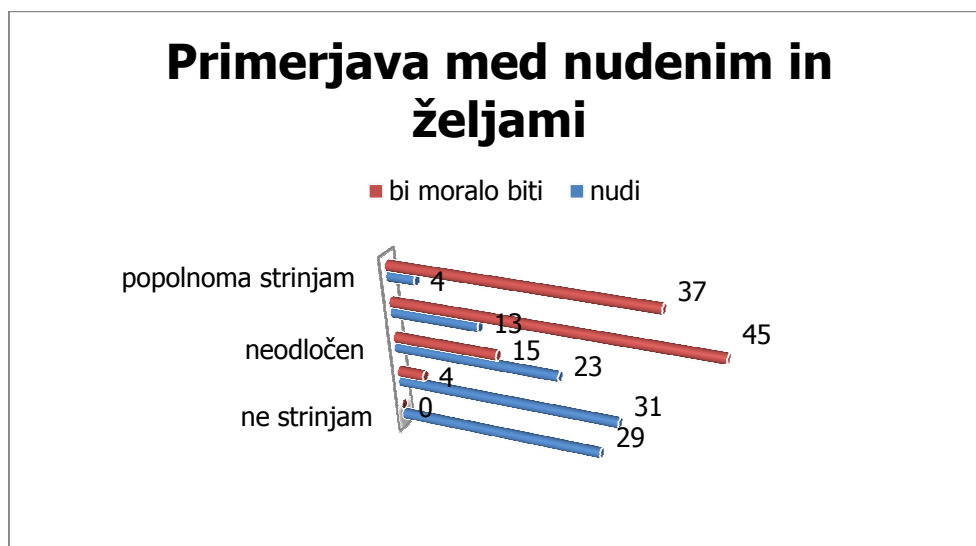
Pri tem vprašanju so bile trditve iste prejšnjim, edino spraševali smo jih po željah, ki jih želijo, da bi jih podjetje nudilo za večjo uspešnost.

Nobeden izmed anketirancev ni uporabil trditve se ne strinjam, kar pa seveda tudi nismo pričakovali. Tudi delno se strinja le 4%.

Neodločenih je 15%, večinoma se strinja 45%, 37% pa se jih popolnoma strinja. Kot pri prejšnjem vprašanju, so tudi tukaj odgovorili vsi na vsa postavljena vprašanja.



Slika 17: Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj si želite, da bi vam podjetje nudilo za doseganje še večje uspešnosti«, Vir: podatki iz ankete, 2009



Slika 18: Struktura odgovorov posameznega vprašanja v sklopu »Kaj bi podjetje moralo nuditi in kaj nudi«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Na sliki 18 vidimo prikazano, kako so odgovarjali anketiranci na sklop vprašanj »Kaj bi podjetje moralo nuditi in kaj dejansko nudi« in vidimo skoraj zrcalno sliko. Če pa pogledamo po tabelah št. 5 in 6 pa vidimo, da sama razlike med zelenimi in nudenim pri odnosih z nadrejenimi kot sodelavci v podjetju ni prav velika. Pričakovati ne moremo, da bi vse vsi razumeli 100%, saj je vsak človek svoj individuum. In zelo težko je doseči ravnovesje, kjer bi lahko vse ustregli vsakomur posebej.

S samostojnostjo dela so delavci zadovoljni, sicer so odgovori nekoliko nagnjeni k trditvi neodločno, se pa približuje trditvi večinoma se strinjam.

Anketiranci so mnenja, da je premalo pohval za dobro opravljeno delo. Če tudi ni nobene finančne nagrade in če je delo dobro opravljeno, da so za to ustno pohvaljeni. Mogoče se res ne sliši veliko, ampak za večino posameznikov ali celotno skupino zelo pomembna. S tem lahko pripomorejo, da je motivacija zaposlenih na višji ravni.

Se pa vidijo razlike pri odgovorih pri višini plačila, razvoju kariere, dobrih delovnih pogojih, možnost usposabljanja in izobraževanja. Tem področjem se bo moralo podjetje bolj posvetiti, dokler je še čas.

KRATEK ZAKLJUČEK SREDNJEGA (MOTIVACIJEKSEGA) DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Glede na dane rezultate zadnjih pet sklopov vprašanj, lahko ugotovimo, da je večina anketirancev pozitivno usmerjena na vsa vprašanja, ki so se navezovala na vodenje in upravljanje podjetja.

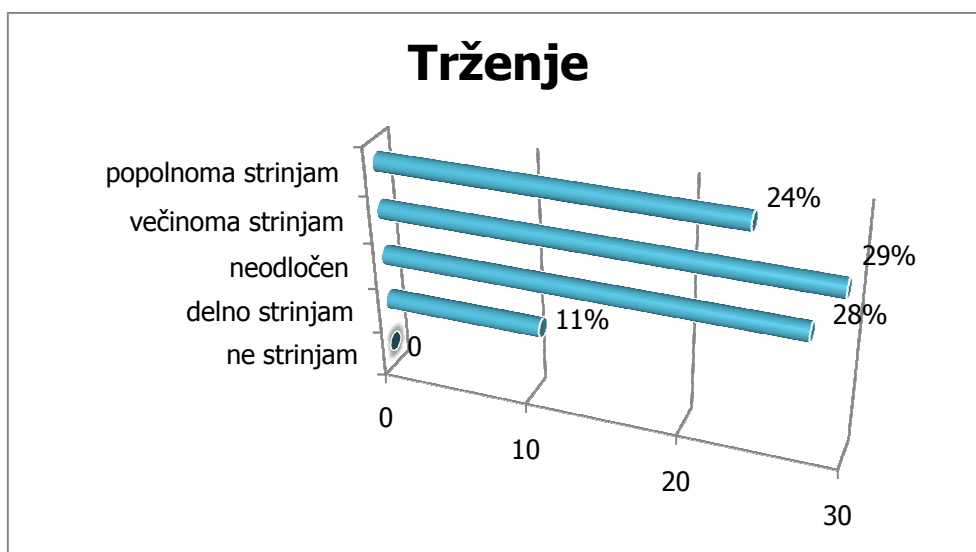
Iz sklopa vprašanj ki se nanaša na poglavje »Kaj bi moralo podjetje nuditi in kaj dejansko nudi« pa vidimo, da so zaposleni zadovoljni s pogoji, ki jih imajo, hkrati se pa vidi, da imajo višje cilje, kar je za podjetje pozitivno in kar lahko podjetje izkoristi v svojo dobro.

6.2.6 TRŽENJE

Trditve	1	2	3	4	5
Tržne raziskave so za podjetje pomembne	/	/	10	13	15
Seznanjen sem z konkurenco na trgu	/	10	12	9	4
Tržnih raziskav podjetje ne rabi	/	4	13	14	6
Konkurenca na trgu spodbuja inovativnost	/	3	9	11	13

Tabela 7: Trženje, Vir: podatki iz ankete, 2009

Pri tem sklopu vprašanj nihče ni odgovoril, da se z danimi trditvami ne strinja. Delno se strinja 11%, nedoločenih je 28%, večinoma se strinja 29%. Pri popolnoma se strinja je bil odstotek le 24%. Ampak če seštejemo skupaj tiste, ki se večinoma strinjajo in popolnoma strinjajo dobimo 53%. Seveda ne smemo pozabiti neodločene, za katere smatramo, da delujejo v prid podjetja in rezultat znaša 81%. 8% pa je bilo takih, ki na ta sklop vprašanj niso odgovarjali.



Slika 19: Struktura odgovorov na vprašanja »Trženje«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz slike je razvidno, da se zaposleni operativnega managementa zavedajo pomembnosti tržnih raziskav za podjetje, konkurenca je dandanes zelo velika in močna in vedo, da se je treba truditi po najboljših močeh, če želi podjetje konkurirati na trgu. Za celoten uspeh pa ni dovolj le bojevanje višjega vodstva, temveč se mora za uspeh boriti celoten tim zaposlenih v podjetju.

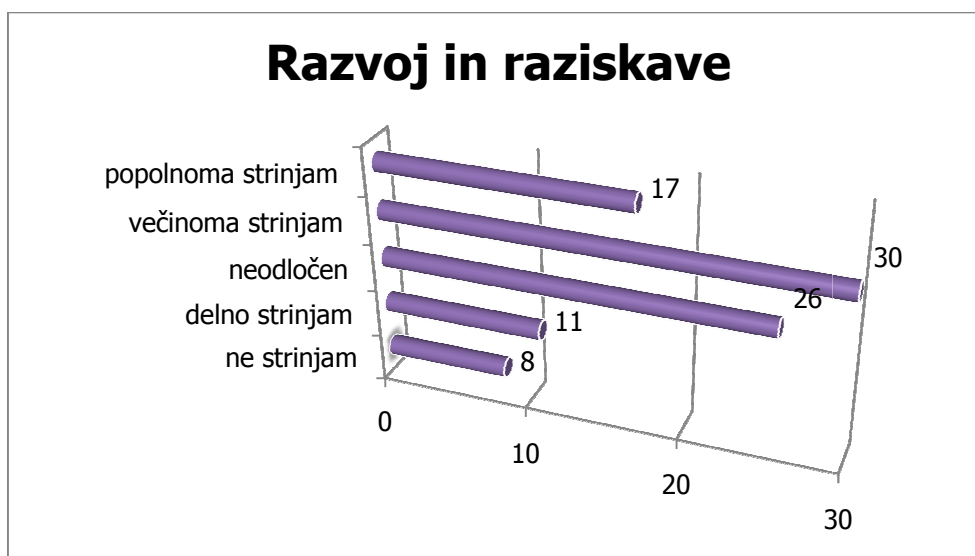
6.2.7 RAZVOJ IN RAZISKAVE

Trditve	1	2	3	4	5
Vpliv raziskovalnega dela na podjetje je opazen	6	8	13	11	
Operativni management spodbuja razvojne spremembe	/	/	10	15	13
V procesu razvoja novih storitev operativni in vodilni management sodelujeta	/	/	9	15	10
V podjetju imamo dobro urejen sistem inovativne dejavnosti	7	9	9	7	4

Tabela 8: Razvoj in raziskave, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz rezultatov je razvidno, da je 8% tistih, ki se z danimi trditvami sploh ne strinja. Delno se strinja 11%, neodločenih je 26% in 30% je tistih, ki se večinoma strinjajo. Skupaj tvorijo 67% kar ponovno kaže na zdravo jedro podjetja in na to, da se operativni management za razvoj in raziskave razmeroma dobro interesira. Poleg tega anketiranci zelo spodbujajo razvojne spremembe, kar je dobro vidno pri trditvi 2, saj je največ anketirancev odgovorilo, da se z dano trditvijo večinoma strinja.

Popolnoma pa se s trditvami strinja 17%, na vprašanja pa ni odgovorilo 8% anketirancev.



Slika 20: Struktura odgovorov na vprašanja »Razvoj in raziskave«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Anketiranci so razdeljeni o mnenju, glede inovativne dejavnosti. Na eni strani imamo anketirance, ki so mnenja, da je inovativnost urejena, na drugi strani pa, da ni najbolj urejena. Zakaj so anketiranci tako odgovarjali, bi lahko pripisali, da so nekateri veliko bolj inovativni, kot pa drugi. Tisti, ki so odgovorili, da sistem ni najbolj urejene bi lahko rekli, da vodstvo pokaže premalo zanimanja za inovativne dosežke.

Pri vprašanju ali operativni in vodilni management dobro sodelujeta, so bili kar enotni, da sodelujeta dobra, ampak si želijo še več sodelovanja na tem področju. Prav tako so podobnega mnenja tudi pri spodbujanju razvojnih sprememb iz strani operativnega managementa in se vseeno (čeprav so malo bolj skeptični) strinjajo, da je delo raziskovalnega managementa na razvoj podjetja opazen.

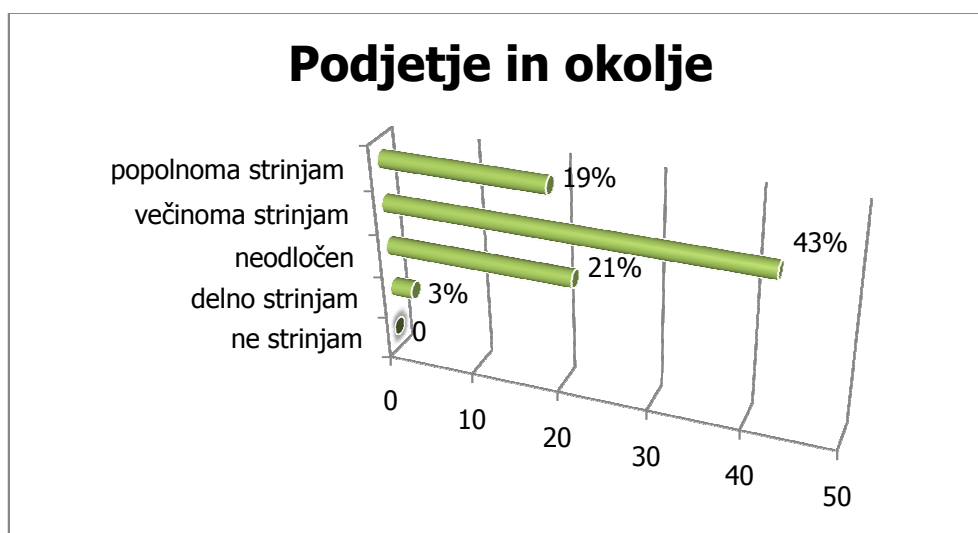
6.2.8. PODJETJE IN OKOLJE

Trditve	1	2	3	4	5
Podjetje se ustrezno prilagaja spremembam v okolju		2	7	19	7
Operativni management je ekološko osveščen			10	15	8

Tabela 9: Podjetje in okolje, Vir: podatki iz tabele, 2009

Iz rezultatov se vidi, da ni bilo nobenega, ki se s trditvami ne strinja. Delno se strinja 3%, neodločenih je 21%, 43% pa se večinoma strinja. Skupaj tvorijo 67%, iz česar lahko trdimo, da je podjetje ekološko ozaveščen. S tem lahko sklepamo, da so tudi sami anketiranci ekološko ozaveščeni.

Popolnoma se strinja 19% anketirancev, 14% anketirancev pa na dana vprašanja niso odgovarjali.



Slika 21: Struktura odgovorov na vprašanja »Podjetje in okolje«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz celotnega sklopa o podjetju in okolju je razvidno, da je operativni management ekološko ozaveščen in da je ohranjanje okolje v interesu vseh anketirancev. Glede na današnje situacijo ljudi do okolja se nam zdi zelo pozitivno, da večina anketirancev poudarja pomembnost okolja.

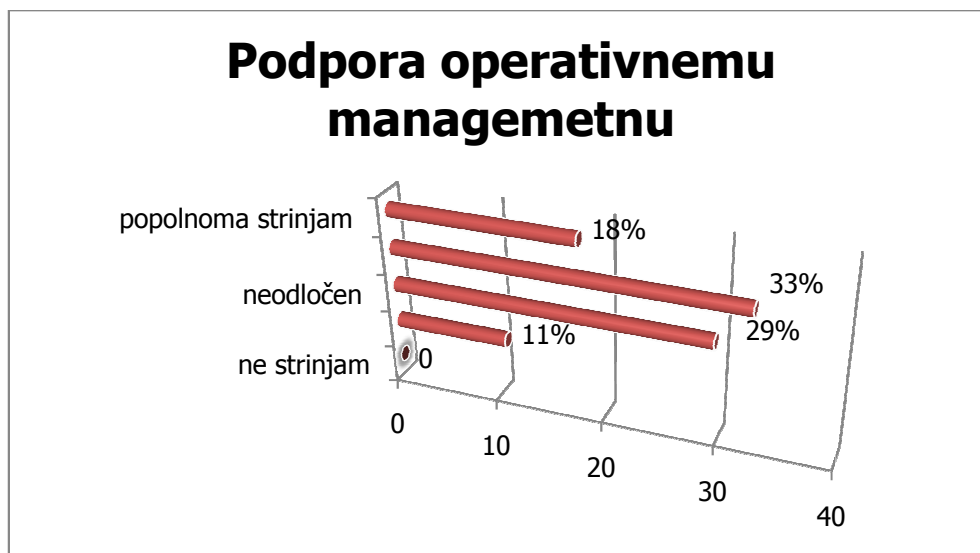
6.2.9 PODPORA OPERATIVNEMU MANAGEMENTU

Trditve	1	2	3	4	5
Ali operativni management dobi ustrezno informacijsko podporo		8	16	11	
Operativni management pogosto sodeluje s vodstvom podjetja		4	8	14	9
Operativni management dobro pozna notranjo politiko podjetja		5	13	12	7
Operativni management je seznanjen z metodami projektne dela			10	15	12

Tabela 10: Podpora operativnemu managementu, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz rezultatov vidimo, da ni nobenega, ki se nebi strinjal z danimi trditvami. 11% se delno strinja, 29% je neodločenih in 33% anketirancev se v večini strinja z danimi trditvami. Skupaj tvorijo 73%, kar pomeni, da v povprečju dobijo skoraj vse potrebne informacije.

Popolnoma se strinja 18% anketirancev, 9% anketirancev pa na dana vprašanja ni odgovarjala.



Slika 22: Struktura odgovorov na vprašanja »Podpora operativnemu managementu«, Vir: podatki iz ankete, 2009

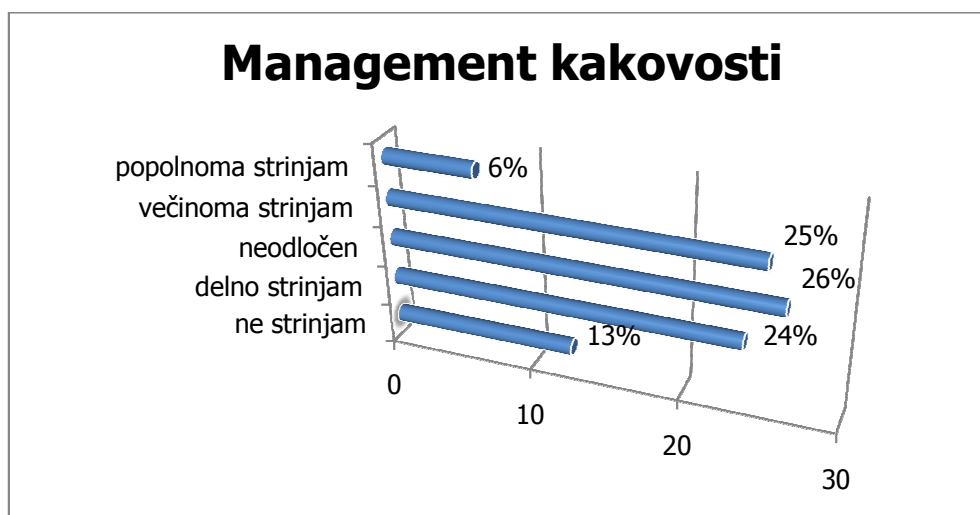
Sami rezultati tega sklopa vprašanj se izražajo tudi v samih rezultatih podjetje.

6.2.10 MANAGEMENT KAKOVOSTI

Trditve	1	2	3	4	5
Podjetje deluje skladno s standardi kakovosti ISO 9001		6	9	12	8
V podjetju obvladujemo kakovost		7	12	16	2
Motivacija za kakovost v podjetju je ustrezna	2	11	15	10	
Izobraževanje za kakovost v podjetju je stalna	18	14	6	2	

Tabela 11: Management kakovosti, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz rezultatov je razvidno, da je 13% tistih, ki se ne strinja z danimi trditvami. Anketirancev, ki se delno strinja je 24%, neodločenih je 26% in 25% je takih, ki se večinoma strinjajo, da podjetje deluje s standardi kakovosti. Skupaj tvorijo 75%. Sicer samo podjetje nima certifikata ISO 9001, ima ga pa podjetje, s katerim podjetje Koren Sports d.o.o. sodeluje pri adrenalinskem parku. To je podjetje Faszinatour GmbH iz Nemčije. Dobro pa bi bilo, če podjetje poskrbi, da bo izobraževanje bolj pogosto, saj bi s tem povečali motivacijo za kakovost, s tem bi bili delavci vključeni v celoten proces. 6% anketirancev se s trditvami popolnoma strinja, obstaja pa 6%, ki na dane trditve niso odgovorili.



Slika 23: Struktura odgovorov na vprašanja »Management kakovosti«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Kakovost v podjetju ne nastaja slučajno. Kakovost je rezultat skupnega dela vseh akterjev s skupnim ciljem, da zadovoljijo zahteve tržišča. Za kakovost storitev so odgovorni vsi v podjetju, vsak na svojem področju. Če pogledamo podrobneje, vidimo, da podjetje deluje s standardi in s tem tudi sami delavci. Zelo podobno se

vidi tudi pri obvladovanju kakovosti. Se pa vidi, da so delavci nezadovoljni pri sami motivaciji in še posebno pri izobraževanju za kakovost. Vodstvo podjetja bi moralo posvetiti tem temam veliko več energije, kot jo je do sedaj. Dobro bi bilo organizirati »tabore«, kjer bi se srečevali enkrat mesečno oziroma po potrebi ter informirali zaposlene o realizaciji ciljev kakovosti.

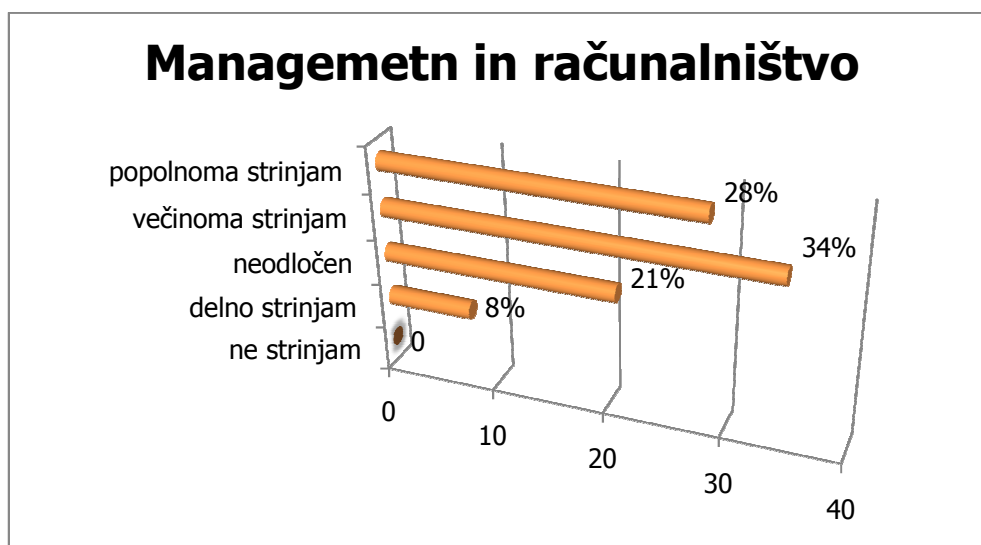
6.2.11 MANAGEMENT IN RAČUNALNIŠTVO

Trditve	1	2	3	4	5
Operativni manager mora uporabljati na delovnem mestu računalnik		2	9	14	11
Uporaba osebnega računalnika dviguje kakovost managerskega dela		1	6	15	14
Od delavca se pričakuje, da znajo uporabljati računalnik		8	9	12	9
Računalniške programe je smiselno nadgrajevati in prilagajati k še boljši uporabnosti		1	9	14	11

Tabela 12: Management in računalništvo, Vir: podatki iz ankete, 2009

Pri zadnjih rezultatih lahko vidimo, da se niti eden izmed anketirancev ni odločil za trditev sploh se ne strinjam, kar kaže na to, da je dandanes uporaba računalnika tako rekoč nujna in da dviguje kakovost managerjevega dela.

Vseeno je bilo 5% takih, ki se z danimi trditvami le delno strinjajo. Tudi neodločenih jih je še kar 21%, 34% pa se večinoma strinjajo. Tisti, ki se popolnoma strinjajo jih je 28%. Za ta sklop vprašanj bi bilo primerno, da bi prišteli tudi tiste, ki se popolnoma strinjajo in bi tako dobili 91%, kar potrjuje, da uporaba računalnika olajšuje delo. Na dana vprašanja ni odgovorilo 9% anketirancev.



Slika 24: Struktura odgovorov na vprašanja »Management in računalništvo«, Vir: podatki iz ankete, 2009

Iz dane strukture se lepo vidi, da se operativni management strinja, da je delo brez računalnika oteženo in da je z računalnikom kakovost dela višja. To se vidi tudi pri posameznem odgovoru, da se operativni management zaveda uporabe računalnikov in se večinoma strinja, da dviguje kakovost managerjevega dela.

KRATEK ZAKLJUČEK TRETJEGA (RAZVOJNEGA) DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Na podlagi dobljenih rezultatov tretjega dela anketnega vprašalnika, ki zajema področja razvoja, kot na primer trženje, kakovost, informatika, različne raziskave in podpore operativnemu managementu, ponovno potrjujejo, da preko 70% anketirancev dobro pozna svojo prej navedena področja in v njih sodeluje.

7. SKLEPI IN PREDLOGI

Celotna analiza rezultatov nam ponuja zanimive ugotovitve o politiki delovanja operativnega managementa v podjetju Koren Sports d.o.o.. Iz nje je razvidno, da so vsi anketiranci motivirani za delo v podjetju. Nekateri malo bolj drugi malo manj. Na to moramo računati povsod, ampak je zelo dobro, da tisti, ki so manj motivirani, da predstavljajo čim manjši odstotek.

Izobrazbena struktura je v večini srednješolska izobrazba pri čimer se je pokazalo, da Slovenci na splošno zelo dobro obvladamo tuje jezike. Pri sami izobrazbi se lahko tehnica obrne v drugo smer, saj je kader izjemno mlad.

Anketiranci so v večino zadovoljni z vodenjem in upravljanjem podjetja, čeprav mislimo, da je tukaj še veliko manevrskega prostora, da bi bili samo delavci še bolj zadovoljni, s tem pa posledično tudi sami uporabniki storitev podjetja Koren Sports d.o.o.. Zadovoljstvo so tudi pokazali pri vodji. Se pa vidi, da jim delo predstavlja izziv in da ni monotono. Največ nam je pokazal sklop vprašanj, kjer so anketiranci odgovarjali, kaj si želijo, s tem pa izrazili, koliko jim njihovo delo pomeni in da pričakujejo pri njih še večji izziv. Na zadovoljstvo pri delu veliko vplivajo tudi notranji odnosi med sodelavci, za katere lahko trdimo, da so zelo zadovoljivi. Odgovori iz ankete so pokazali, da ne cenijo le medsebojne odnose med sodelavci, temveč tudi odnos s svojimi nadrejenimi. Veliko jim pomeni, da brez bojazni lahko izrazijo svoje mnenje, na kar pa vpliva dejstvo, da jim, po njihovem mnenju, vodja zaupa.

Anketiranci so izrazili nezadovoljstvo o trditvi, da jim podjetje ne ponuja dovolj izobraževanja. Interes vsakega podjetja je, da se svojim delavcem ponuja dodatna izobraževanja, s tem bi bili sami delavci še bolj motivirani za delo. Je res, da smo za svoje znanje dožni skrbeti sami, ampak samo dejstvo, da podjetje organizira oziroma da pošilja na dodatna izobraževanja pritegne veliko pozitivne energije v podjetje.

Iz odgovorov je razvidno, da so s plačo neodločeni, niso nezadovoljni in ne zadovoljni. Sama plača je pereč problem vsakega podjetja, nekje morajo potegniti črto, ampak smo mnenja, da bi se lahko podjetje bolj potrudilo pri plači.

Pozitivno je tudi poznavanje področja iz tretjega sklopa vprašanj. V anketnih vprašanjih so se malo slabše izkazale trditve o sprejemanju dobrih idej, pohvale za dobro opravljeno delo. Ni vse v plači, ampak veliko pomembni so tudi nefinančni dejavniki, kot so priznanja, napredovanje, ki ga je v podjetju premalo. Tovrstna priznanja so poceni in preprosta, še posebno če to prihaja iz strani nadrejenega.

8. ZAKLJUČEK

To diplomsko delo je bilo namenjeno ugotoviti kako dobro je organiziran operativni management v podjetju Koren Sports d.o.o.. Podjetje se uvršča med zelo uspešne podjetja, to izkazujejo tudi samo rezultati in nagrade, ki so bile omenjene v samem diplomskem delu. S svojim znanjem in delom ustvarjajo in ponujajo visokokakovostne storitve. Zato nam je bilo še toliko bolj v veselje opraviti raziskavo v takšnem podjetju, ki ima velik potencial in da v njem vlada odlična delovna klima.

Pri raziskavi smo si pomagali z anketnim vprašanjem, ki smo ga razdelili med zaposlene v podjetju. Z analizo teh rezultatov smo prišli do ključnih sklepov in predlogov za izboljšanje organizacije operativnega managementa, ki so podani v diplomski nalogi.

Podjetje v prihodnosti načrtuje rast in razvoj na že uveljavljenih trgih in še na novih, za kar je organizacija operativnega managementa ključnega pomena. V preteklem obdobju je odlično prispeval k doseganju dobrih rezultatov podjetja. Cilj ankete v diplomski nalogi je bil pridobiti poglede in stališča kadrov oziroma anketirancev na nekatera aktualna področja. Dani rezultati bodo dobra podlaga vodstvu podjetja pri oblikovanju nadaljnjih poslovnih odločitev.

Na koncu lahko dodamo, da je glede na rezultate, ki smo jih dobili v tej diplomski nalogi, operativni management v podjetju zelo dobro organiziran. Ker se misli podjetje v prihodnosti razvijati in rasti, mislimo, da organizacija operativnega managementa ne bo ovira, kvečjemu bo v veliko pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev. Podjetju v prihodnosti želimo vso srečo pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

9. LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Florjančič, J. (1994) Planiranje kadrov, Moderna organizacija, Kranj
- Florjančič, J. uredil, skupina avtorjev (1998) Operativni management, Moderna organizacija, Kranj
- Florjančič, J. (1998), Kadrovska funkcija - managementa, Moderna organizacija, Kranj
- Florjančič, J. (1999) Planiranje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj
- Kralj, J., (2003) Management, Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, Visoka šola za management, Koper
- Možina, S., (1994) Management, Didaktika, Ljubljana
- Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetic, A., (2000) Osnove managementa, Visoka šola za podjetništvo, Portorož
- Tavčar, Mitja I., (1999) Razsežnosti strateškega managementa, Visoka šola za management, Koper
- Tavčar, Mitja I., (2006) Management in organizacija, Fakulteta za management, Koper
- Vila, A., Kovač, J. (1998) Osnove organizacije in managementa, Moderna organizacija, Kranj

Poslovna dokumentacija podjetja Koren Sports d.o.o.

Pogovori z g. Andražem Korenom, vodja osebja Koren Sports d.o.o.

Internetne strani podjetja Koren Sports (<http://www.koren-sports.si/>)

Internetne strani podjetja Faszinatour (<http://www.faszinatour.de/>)

10. PRILOGA

KAZALO SLIK

- Slika 1: Ravni managementa in struktura potrebnih znanj
Slika 2: Štiri temeljne dejavnosti managerja
Slika 3: Vrste odločanja po ravneh managementa
Slika 4: Razsežnosti RR managementa
Slika 5: Kadrovski sistem v projektu – delitev udeležencev projekta
Slika 6: Organizacijska shema podjetja Koren Sports d.o.o.
Slika 7: Struktura delavcev po spolu, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 8: Struktura delavcev po starosti, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 9: Delovno obdobje v podjetju, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 10: Dosežena stopnja izobrazbe, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 11: Znanje tujih jezikov, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 12: Struktura odgovorov na sklop vprašanj »Vodenje in upravljanje, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 13: Struktura odgovorov na sklop vprašanj »Moj vodja«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 14: Struktura odgovorov na vprašanja »Kadri in njihova motiviranost«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 15: Struktura odgovorov na vprašanja »Plača«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 16: Struktura odgovorov na vprašanja »Kaj vam podjetje dejansko nudi«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 17: Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj si želite, da bi vam podjetje nudilo za doseganje še večje uspešnosti«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 18: Struktura odgovorov posameznega vprašanja v sklopu »Kaj bi podjetje moralo nuditi in kaj nudi«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 19: Struktura odgovorov na vprašanja »Trženje«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 20: Struktura odgovorov na vprašanja »Razvoj in raziskave«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 21: Struktura odgovorov na vprašanja »Podjetje in okolje«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 22: Struktura odgovorov na vprašanja »Podpora operativnemu managementu«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 23: Struktura odgovorov na vprašanja »Management kakovosti«, Vir: podatki iz ankete, 2009
Slika 24: Struktura odgovorov na vprašanja »Management in računalništvo«, Vir: podatki iz ankete, 2009

KAZALO TABEL

- Tabela 1: Vodenje in upravljanje, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 2: Moj vodja, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 3: Kadri in njihova motiviranost, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 4: Plača, Vir: podatki iz ankete 2009
- Tabela 5: Kaj vam podjetje dejansko nudi, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 6: Kaj si želite, da bi vam podjetje nudilo za doseganje še večje uspešnosti pri delu, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 7: Trženje, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 8: Razvoj in raziskave, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 9: Podjetje in okolje, Vir: podatki iz tabele, 2009
- Tabela 10: Podpora operativnemu managementu, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 11: Management kakovosti, Vir: podatki iz ankete, 2009
- Tabela 12: Management in računalništvo, Vir: podatki iz ankete, 2009

ANKETNI VPRAŠALNIK**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Moje ime je Matej Lesar in sem študent Fakultete za organizacijske vede v Kranju, smer kadrovsko-izobraževalnih sistemov. V okviru predmeta Kadrovski management opravljam diplomsko delo, zato vas prosim za sodelovanje v anketi s katero želim proučiti razvoj operativnega managementa v podjetju Koren Sports d.o.o. Vaš prispevek in sodelovanje v anketi bo neprecenljiv, ne bo Vam vzel več kot 10 minut vašega dragocenega časa. Ker želim pridobiti podatke in informacije o vašem zadovoljstvu in o vaših željah, vas vljudno prosim, da odgovorite na zastavljena vprašanja.

1. Podjetje: Koren Sports d.o.o.
2. Panoga: _____

Splošni podatki o anketirancu

1. Spol
 - 1.1 moški
 - 1.2 ženski
2. Starost _____
3. Koliko časa že delate za podjetje: _____ let
4. Kakšne so vaše zadolžitve:

5. Dosežena stopnja izobrazbe:
 - 5.1. manj kot srednja šola
 - 5.2. srednja šola
 - 5.3. višja šola
 - 5.4. visoka šola
 - 5.5. magisterij, doktorat
6. Znanje tujih jezikov (pasivno/aktivno)

	aktivno	pasivno
6.1. angleščina	_____	_____
6.2. nemščina	_____	_____
6.3. italijanščina	_____	_____
6.4. drugo	_____	_____

Mnenjska anketa

S pomočjo lestvice

1-sploh se ne strinjam 2-delno se strinjam
 3-neodločen 4-večinoma se strinjam 5-popolnoma se strinjam

1. Vodenje in upravljanje

Vodilni kader Vam ustrezno delegirajo delo in pooblastila	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja Vam deluje timsko	1	2	3	4	5
Vodstveni kader zaupa svojim sodelavcem	1	2	3	4	5
Vodstveni kader sprejema dobre ideje in jih ustrezno nagradi	1	2	3	4	5
Vodstveni kader skrbi za dobro informiranost v podjetju	1	2	3	4	5

2. Moj vodja

Se Vam zdi, da Vam vodja zaupa	1	2	3	4	5
Se vodja vtika v podrobnosti	1	2	3	4	5
Skrbi vodja za dobro delovno počutje	1	2	3	4	5
Ali mu lahko brez bojazni poveste svoje mnenje	1	2	3	4	5

3. Kadri in njihova motiviranost

Vam vaše delo predstavlja izziv	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema, del. sredstva, del. prostori) so dobri	1	2	3	4	5
Delavci so zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri	1	2	3	4	5
Konflikte rešite z dogovorom (soglasno)	1	2	3	4	5
Delujemo kot tim in ne kot tekmovalci	1	2	3	4	5
V podjetju je možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

4. Plača

1-zelo nezadovoljen 2-nezadovoljen 3-niti zadovoljen niti nezadovoljen
 4-zadovoljen 5-zelo zadovoljen

Višina plačila	1	2	3	4	5
Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Ocenjevanje individualne uspešnosti	1	2	3	4	5

5. Kaj vam podjetje dejansko nudi in kaj si želite, da bi vam nudilo za doseganje še večje uspešnosti pri delu?

1-sploš se ne strinjam 2-delno se strinjam 3-neodločen 4-večinoma se strinjam

5-popolnoma se strinjam

	Dejansko nudi					Bi moralo biti				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Višje plačilo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Plačilo odvisno od uspešnosti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dobre delovne pogoje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost usposabljanja in izobraževanja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dobre odnose z nadrejenimi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dobre odnose s sodelavci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Drugo:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6. Trženje

Tržne raziskave so za podjetje pomembne	1	2	3	4	5
Seznanjen sem s konkurenco na trgu	1	2	3	4	5
Tržnih raziskav podjetje ne rabi	1	2	3	4	5
Konkurenca na trgu spodbuja inovativnost	1	2	3	4	5

7. Razvoj in raziskave

Vpliv raziskovalnega dela na podjetje je opazen	1	2	3	4	5
Operativni management spodbuja razvojne spremembe	1	2	3	4	5
V procesu razvoja novih storitev operativni in vodilni management sodelujeta	1	2	3	4	5
V podjetju imamo dobro urejen sistem inovativne dejavnosti	1	2	3	4	5

8. Podjetje in okolje

Podjetje se ustrezno prilagaja spremembam v okolju	1	2	3	4	5
Operativni management je ekološko osveščen	1	2	3	4	5

9. Podpora operativnemu managementu

Ali operativni management dobi ustrezno informacijsko podporo	1	2	3	4	5
Operativni management pogosto sodeluje s vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
Operativni management dobro pozna notranjo politiko podjetja	1	2	3	4	5
Operativni management je seznanjen z metodami projektne delo	1	2	3	4	5

10. Management kakovosti

Podjetje deluje skladno s standardi kakovosti 9001	1	2	3	4	5
V podjetju obvladujemo kakovost	1	2	3	4	5
Motivacija za kakovost v podjetju je ustrezna	1	2	3	4	5
Izobraževanje za kakovost v podjetju je stalna	1	2	3	4	5

11. Management in računalništvo

Operativni manager mora uporabljati na delovnem mestu računalnik	1	2	3	4	5
Uporaba osebne računalnika dviguje kakovost managerskega dela	1	2	3	4	5
Od delavca se pričakuje, da znajo uporabljati računalnik	1	2	3	4	5
Računalniške programe je smiselno nadgrajevati in prilagajati k še boljši uporabnosti	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje