



VSEBINA, STRUKTURA IN VIRI TEČAJA

Avtor: Business Owners Consortium

Pripravil SCV. Italy

Datum: 23/11/2016

Disclaimer

Projekt je financiran s podporo Evropske komisije. Ta publikacija [komunikacija] prikazuje le stališča avtorja. Komisija ni odgovorna za kakršno koli uporabo tu vključenih informacij.



3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje



3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 1

3.1. Analitično razmišljanje: Postavljanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, določanje prioritet.

Definicija: Analitično razmišljanje je miselni pristop, ki ga od menedžerja na splošno zahteva njegova funkcija. Postavljanje ciljev je umetnost dobrega vodje - in jo ima ta rad – da bi na ta način spodbudil svoje sodelavce. Vključiti mora tudi druge ljudi – m.d. družinske člane, ki niso zaposleni v podjetju.

Menedžerji imajo pogosto opravka s podjetniki, ki pri poslovanju sledijo svojemu instinktu. Z drugimi besedami, v poslu morajo predstavljati racionalno stran.

Menedžer mora biti učinkovit pri analizi preteklih podatkov ter prihodnjih razvojnih perspektiv tako na trgu kot znotraj posameznega podjetja.

Ljudem dati cilje pomeni

- predlagati nov način življenja, dati življenju nov pomen.
- Če ljudje delajo za nekaj, kar se jim zdi pomembno, se počutijo kot "človeški sodelavci".
- Namesto kot "človeški vir".

V novi filozofiji celotnega sistema upravljanja kakovosti (TQ – total quality) je to pomembno, saj bi morali ljudje biti seznanjeni s tem, za kar naj bi žrtvovali svoj čas, poleg tega, da to delajo za denar.

Analiza naj bi zajemala vsaj dve dimenziji:

- Kvalitativne vidike (izbira med dvema ali več alternative) in
- Kvantitativne podatke.
- Učinkoviti naj bi bili predvsem pri tem, da dajo družinskim članom v podjetju ter vodji (vodjem) čist DSS – podporni sistem za odločanje – da imajo osebe, ki morajo sprejemati odločitve, podporo v racionalnih podatkih in ne le v lastni intuiciji. IKT mora biti temeljno orodje menedžerja na dnevni osnovi.

To ima veliko opraviti z uporabo časa in upravljanjem s časom. Osnovna skrivnost je "*najprej narediti najbolj pomembne stvari, kasneje pa manj pomembne*", ne da bi pozabili na funkcijo, ki jo opravljate. Zahtevi najprej narediti bolj pomembne stvari (na primer načrtovati korake podjetja v naslednjem letu) je treba prisluhniti bolj kot temu, kako organizirati današnje srečanje z dobaviteljem. Strokovnjak svetuje vsakodnevno zapisati seznam stvari, ki jih je potrebno izvesti in jih brisati tisti trenutek, ko se začno izvajati ...

Drug pristop pravi, da so nekatere stvari itak bolj pomembne od drugih, in da so prioritete naloge najbolj pomembne.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 2

3.2. Javno nastopanje.

Definicija: Zapomnite si, da so *“3 osebe vedno javnost”*. Javno nastopanje je posredovanje sporočila nekaterim osebam, da bi jih tako pripravil do razmišljanja in izvajanja aktivnosti.

Kadar z javnim nastopom podajate informacije, je smiselno upoštevati naslednja pravila: zelo pomembno zadevo za javnost daj v ključno sporočilo. K javnostim pristopajte na naslednji: *“1. povem jim, kaj jim bom povedal; 2. povem jim; 3. povem jim, kaj sem jim ravnokar povedal”*.

1. Začetek – vprašajte se, kakšni občutki v določenem trenutku prevevajo javnost (*hic et nunc – tukaj in zdaj, v lat. – atmosfera.*)
Recite nekaj trenutku primerne.
2. Različne specifične vsebine združite kolikor se da, v tri točke.
3. Zaključite s pozivom k akciji.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 3

3.3. Reševanje konfliktov: med lastniki in/ali delavci.

Definicija: Za reševanje konfliktov obstajata dva različna pristopa.

a. Če je podjetje majhno in je mogoče konflikt rešiti z neposredno vključitvijo posameznikov;

b. Če je konflikt rešiti s pogajanjem s sindikatom.

Primer a. V prvem primeru (človeško razmerje) mora menedžer obravnavati vsakega posameznega udeleženca ločeno, razumeti razloge, in šele potem ima jasno predstav o rešitvi. Rešitev mora biti prilagojena obema stranema. Praviloma je najbolje predlagati rešitev v dveh korakih. Smiselno je vključiti osebo, ki nima ekonomske koristi in ima dobre odnose z obema vpletenima posameznikoma.

Primer b. V drugem primeru mora menedžer biti pozoren na proces in skušati biti mediator, saj bo običajno imel le omejeno moč. Vendar ni smiselno, da zavzame "partizansko vlogo", saj to v kratkem ne bo več učinkovito. Kot član in predstavnik podjetja naj skuša biti čim bolj objektivni, da se lahko zoperstavi tudi nelogičnim izjavam z nasprotne strani.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 4

3.4. Pogajalske spretnosti:

Definicija: Informacije in komunikacija postajajo vse bolj pomembni. Vodja mora biti sposoben upravljati tako informacije, ki je povezano z objektivnimi podatki, kot – in zlasti - tudi komunikacijo, ki vključuje osebni pristop. Pogajati se pomeni, zavedati se, da ni mogoče vedno doseči 100% cilj, temveč je treba vsaj delno popustiti. V pogajanjih obstaja nevarnost mrtve točke, medtem ko naj bi šle stvari naprej. Pomembno se je zavedati, da v pogajanjih ali v sklenjenem poslu najpomembnejše stvari niso tiste, ki so odprto predlagane.

Na splošno so skrite. Z drugimi besedami, izraženi razlogi običajno niso pomembnejši. Do teh je treba šele priti. Poleg tega se je pomembno izogniti "polarizaciji", ki se imenuje "zid proti zidu". Stvari morajo iti naprej. V primeru, da pride do polarizacije / radikalizacije, je pomembno najti tretjo pot, da bi se izognili pasti "zid proti zid" (po M. Ghazalu, strokovni pogajevalec pri ZN).

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 5

3.5. Strateško načrtovanje in odločanje

Definicija: Gre za pomemben del funkcije menedžerja. Ta mora upoštevati osnovno zamisel, da posel, podjetje je in ostane pri življenju, kadar trg (odjemalci, stranke) ceni in je pripravljen plačati za določeno storitev in izdelek.

Odobravajoč trg – kar se odraža z nakupom izdelkov podjetja - je treba razumeti kot "magnet prihodnosti". Prihodnost je treba razumeti kot kraj, kjer bo podjetje preživelo svojo naslednjo življenjsko dobo! Enako napačno je, se preveč osredotočati na sedanje podatke kot na prihodnost. Ključnega pomena je uravnoteženje obeh vidikov.

Ljudje, ki delajo v družinskem podjetju, se morajo zavedati in imeti občutek, da so v "čolnu", kjer se kapitan in njegovi uradniki zavedajo pristanišča in so sposobna iti po varni poti. Vendar pa je treba podjetje voditi na srednjeročni rok, ne pa na kratek rok.

Odločanje je motor funkcije menedžerja. Po vseh analizah mora pridi to trenutka odločitve. Sprejemanje odločitve je nekje vmes med sprejemanjem delnega tveganja in varno potjo. Pogosto se odločitve sprejemajo v turbulentnih razmerah, ob upoštevanju „za in proti“. Menedžer mora podjetniku ponuditi različne alternative. Sicer lahko pove svoje mnenje, vendar je treba na koncu respektirati vizijo podjetnika – razen če je ta preveč “nora”. Ravno to se lahko zgodi, kadar mlad vodja hoče prevzeti vodenje brez upoštevanja osnovnih izkušenj znotraj podjetja.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 6

3.6. Finančna in ekonomska znanja.

Definicija: Gre za osnovno potrebo menedžerske kulture, saj podjetnik pogosto – tudi zato, ker se preveč zanaša na svojo intuicijo - tega ne obvlada dovolj dobro. Dejstvo pa je, da so ekonomska znanja temeljnega pomena tudi za podjetnika. Finančna stran je nekoliko bolj tehnična in zahteva več tehnično fokusiranega znanja. V tem primeru naj bo menedžer podpora direktorju, kateremu lahko daje osnovne informacije.

Zelo znan podjetnik Luciano Benetton, ki je svojo poslovno pot začel v majhni trgovini kot administrativni in finančni kontrolor, je pogosto povedal, da:

”če bi bil ves čas usmerjen na administrativno in finančno kontrolo, ne bi bil nikoli sposoben zgraditi veliko podjetje Benetton. Če pa se s tem ne bi ukvarjal, nikoli ne bi bil sposoben zgraditi velika podjetja Benetton“.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 7

3.7. Splošno poslovno upravljanje.

Definicija: Splošno poslovno upravljanje je skupna definicija vsega, kar bi moral menedžer biti sposoben narediti. Na tej platformi boste našli posamezne specifične komponente.

Kultura celotnega sistema upravljanja kakovosti (TQ) je lahko dober povzetek osnovnega koncepta splošnega poslovnega upravljanja. Stebri so vizija, poslanstvo, vrednote, konkurenčni dejavniki, in še posebej osredotočen pristop k medosebnih in čustvenim vidikom.

Osnovna zamisel je, da se menedžer ne osredotoča samo na dnevne aktivnosti, temveč lahko v vsakem trenutku iz rokava strese osnovne poslovne podatke.

Ob upoštevanju nekoliko bolj tehnične definicije je treba osnove podatke podjetja navesti kot rezime na eni strani, in to ne zaradi tega, ker so številke čisto na majhno napisane.

Predvsem v družinskem podjetju v času prenosa nasledstva splošna vizija ne sme zanemariti **čustvenega** vidika, ki vključuje medčloveške odnose med podjetjem in družinskimi člani. Ravno ti so – poleg tehničnih in mehanskih vidikov - odločujoč dejavnik za razplet prenosa nasledstva. To potrjujejo podatki s terena.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 8

3.8. Upravljanje s človeškimi viri.

Definicija: Upravljanje s človeškimi viri je verjetno zastarel način izražanja, da je treba znati voditi ljudi. To pomeni jih voditi kot posameznike, ne pa kot vire, kot da gre pri njih za material.

Govoriti o vodenju bi moralo zadostovati, da se ukvarjamo s tem vprašanjem.

3. Specifične osnovne kompetence za menedžerje 9

3.9. Skrita znanja:

Definicija: Človeška in osebna stran sta zelo pomembni v družinskem podjetju. Izkušnje s terena nakazujejo, da so uspešne vodje podjetij pogosto izvirni in sploh ne "standardni" ljudje. To dejstvo privede to tega, da sprejemajo originalne odločitve in v naprej razumejo nekatere gospodarske težnje. Ko izgine ustanovitelj, izgine tudi nekaj njegovega odtisa. To je pogosto problem za celotno podjetje, ker je "seniorski" pristop pogosto "prodajni pristop".

Kako ohraniti take personalizirane značilnosti? Eden od načinov je analizirati poseben slog staroste, in poskusite ohraniti najboljše brez prisile. Na primer bi lahko analizirali, kako se iščejo kadri, zaposlijo, izberejo, stimulirajo in odpustijo; kako so izbrani in obravnavani dobavitelji; kako se tržna politika dinamično spreminja ali krepi Ko so enkrat dekodirani, je smiselno, da potencialni nasledniki o teh lastnostih vsaj razpravljajo. To bo toliko bolj koristno, če bo "stari vodja" imel aktivno vlogo pri pojasnjevanju svojega pristopa.

VIDEOPOSNETEK:

<https://www.youtube.com/watch?v=T-U-sj1tmP8>

<https://www.youtube.com/watch?v=JimNKEhrWrl>

ČLANEK

<http://korporacijsko-pravo.si/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja/>