

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOŠKI IN ŽENSKI NAČIN RAVNANJA S PROJEKTI V
PODJETJU**

Ljubljana, september 2010

ŠPELCA BOGATAJ

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1 Ravnanje s projekti	2
1.1 Opredelitev managementa	2
1.2 Opredelitev projekta	3
1.2.1 Čista projektna organizacija	4
1.2.2 Projekt v obstoječi poslovno – funkcijski obliki	5
1.2.3 Projektno – matrična organizacija	6
1.3 Projektni management ali ravnanje projekta	7
2 Osebnostne lastnosti, znanja, vrednote, sposobnosti, občutenje in razpoloženje managerja projekta	7
2.1 Osebnostne lastnosti managerja projekta	7
2.2 Znanja managerja projekta	9
2.2.1 Tehnična znanja	10
2.2.2 Vodstvena, ravnalna znanja	10
2.2.3 Konceptualna znanja	11
2.3 Vrednote managerja projekta	11
2.4 Sposobnosti managerja projekta	11
2.4.1 Komunikacijske sposobnosti	12
2.4.2 Vodstvene sposobnosti	12
2.4.3 Sposobnost reševanja problemov	13
2.4.4 Organizacijske sposobnosti	13
2.4.5 Sposobnost pogajanja in vplivanja	14
2.4.6 Sposobnost ravnanja s stroški projekta	14
2.4.7 Sposobnost ravnanja s timom	14
2.5 Občutenje pri delu managerja projekta	15
2.6 Razpoloženje managerja projekta	15
3 Razlike v lastnostih, znanjih in sposobnostih med moškimi in ženskami	15
3.1 Razlike v osebnostnih lastnostih	15
3.2 Razlike v znanjih	17
3.3 Razlike v sposobnostih	17
3.3.1 Komunikacijske sposobnosti	17
3.3.2 Vodstvene sposobnosti	18
3.3.3 Sposobnost pogajanja	19
3.3.4 Vrednote, občutenje in razpoloženje pri delu managerja projekta	20
4 Ugotovitve	20
Sklep	21
Literatura in viri	23

Uvod

Delovanje poslovnega sveta tako na globalni ravni kot tudi v Sloveniji se skozi čas precej spreminja. Podjetja izbirajo različne odločitve, katere naj bi jim prinesle najboljše rezultate. Odločajo se tako na primer o stroških, proizvodanju, širitvi poslovnih kapacitet, zaposlovanju kadrov, nadurnem delu, uvajanju sprememb v poslovanju itd. Med zelo pomembnimi odločitvami je tudi postavitev ustreznih managerjev na različne ravni podjetja. Če se podjetje ukvarja tudi s tako imenovanim projektnim načinom dela, je pomembno, da se tudi tukaj postavi najbolj ustrezne managerje.

Povsod po svetu, prav tako pa tudi v Sloveniji, je na managerskih položajih več moških kot žensk. Pred časom ni bilo smiselno razmišljati, da bi managersko mesto, vsaj na višjih ravneh, prevzela ženska. To je bilo izrazito moško področje dela. Danes pa se mnenja razlikujejo in nekatera podjetja imajo na managerskih položajih, tudi na najvišjih, prav ženske. Nekateri z bolj tradicionalnim pogledom so glede tega skeptični, kajti že od samih začetkov človeštva naj bi bili moški dominantni ter močnejši tako v fizičnem kot umskem smislu, kar naj bi bil tudi vzrok za njihovo postavitev nad ženskami. Kljub vsemu pa so ženske do danes dosegle enakopravnost po svetu in v sodobnem poslovnem svetu ni ženska z enakim znanjem kot moški nič manj cenjena. Poraja se vprašanje, ali obstaja neko pravilo, po katerem bi lahko na podlagi osebnostnih lastnosti, znanj, vrednot in sposobnosti posplošili, kdo bi bil za neko raven managementa boljši – ženska ali moški. Ker so opazne precejšnje razlike v delovanju managerjev na različnih ravneh managementa, sem se usmerila na raven projektnega managementa ter raziskovala razlike v ravnanju moških in žensk na tem področju.

V diplomskem delu nameravam z ugotovitvijo, kdo bi bil na ravni projektnega managementa bolj uspešen v ravnanju z ljudmi – moški ali ženska, prispevati k izboljšanju in učinkovitosti managementa z ustrežnejšo izbiro projektnih managerjev.

Cilj diplomskega dela je predstaviti, kako deluje projektni tim, kdaj nastane, kako manager ravna z njim in ali drugače ravna s projektnim timom ženska v primerjavi z moški managerjem. Prav tako je cilj na osnovi zahtevanih kriterijev o znanju, osebnostnih lastnostih, sposobnostih managerjev podjetja, ugotoviti, kdo bi bil za to delovno mesto primernejši, moški ali ženska.

Da bi mi uspelo priti do pravilnega zaključka diplomskega dela, bom pregledala tako domačo kot tujo literaturo, s katero bom skušala spoznati bistvo projektnega managementa. Iz tega bistva bom nato skušala ugotoviti zelene osebnostne lastnosti, znanja, vrednote, sposobnosti itd. projektnih managerjev. Nato bom primerjala in razlikovala po različnih kriterijih še moške in ženske ter na podlagi teh rezultatov skušala ugotoviti kdo bi bil kot projektni manager boljši.

Diplomsko delo je razdeljeno v štiri poglavja. V prvem poglavju sem se zaradi lažjega razumevanja pojmov usmerila predvsem v opredelitev managementa ter projekta. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi potrebnih osebnostnih lastnosti, znanj, vrednot, sposobnosti, občutenj pri delu ter razpoloženj vsakega managerja projekta. Naslednje poglavje je usmerjeno k odkrivanju razlik med moškimi in ženskami, v četrtem poglavju pa sledijo še ugotovitve glede

razlikovanj med moškimi in ženskami managerji projektov ter opredelitev in argumenti, kdo bi bil boljši za projektne managerja.

1. Ravnanje s projekti

1.1 Opredelitev managementa

Tako pri tujih kot domačih avtorjih najdemo podobne opredelitve. Razlike so v tem, da poudarjajo posamezne vidike dela managementa.

Avtorja S. C. Certo in S. T. Certo (2009, str. 8–9) pravita, da je management proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo sodelavcev in drugih organizacijskih virov. Primerjava te definicije z definicijami drugih sodobnih avtorjev, ki se ukvarjajo z managementom, nas pripelje do treh glavnih značilnosti:

- to je proces dlje časa trajajočih povezanih aktivnosti;
- vključuje in osredotoča se na doseganje organizacijskih ciljev;
- te cilje doseže s pomočjo sodelavcev in drugih organizacijskih virov.

Štiri temeljne funkcije managementa po avtorjih Certo pa so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola.

Avtorji Hitt, Black in Porter (2009, str. 5–6) pa so mnenja, da je management proces, ki vključuje serijo aktivnosti in operacij, kot so planiranje, odločanje in ocenjevanje, z uporabo določenih virov in v ciljno usmerjenem delovanju za izpolnitev nalog.

Tudi pri domačih avtorjih najdemo številne opredelitve. Povzela bom Lipovčevo ter Rozmanovo opredelitev managementa. Lipovec (1987, str. 136–137), združi različne vidike, ko pravi da je ravnanje (management) organizacijska funkcija in proces, ki:

- omogoča, da zaradi tehnične delitve dela, ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost);
- vso svojo nalogo in oblast za uvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost) in
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (procesna določenost).

Po Rozmanu, Kovaču in Koletniku (1993, str. 20) je management usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, prav tako pa tudi usklajevanje posameznikov in skupin. Manager mora po njihovem mnenju v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oziroma dela posameznikov, ki jih vodi, predvsem pa mora vedeti, kako te dele uskladiti v celoto. Prav tako avtorji omenjajo funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, kasneje pa jih razvrstijo drugače: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrola poslovanja in kontrola organizacije.

Obstajajo tri ravni managementa. Čeprav je prva asociacija vsakega posameznika ob besedi management vrhnji management, vrh hierarhične lestvice, v katero spadata na primer glavni

manager ali pa predsednik uprave, je treba poudariti, da je ravno teh managerjev najmanj. Oblika piramide nam pove, da se število managerjev na vsaki nižji managerski ravni povečuje.

Managerji v vrhnjem managementu so odgovorni za celotno organizacijo. Njihova dejavnost se povezuje z interesi lastnikov ter vsebuje opredelitev vizije organizacije, oblikovanje organizacijske kulture, vnašanje podjetniškega navdiha. Ključnega pomena je, da zna vrhnji management izkoristiti posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana v organizaciji. Ti managerji tudi zastopajo podjetje v javnosti, najbolj značilni naslovi zanje pa so, kot sem že omenila, predsednik uprave, izvršilni direktor in podobno.

Nekaj več managerjev se pojavi na ravni srednjega managementa, kjer so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke organizacije. Primeri so vodja oddelka, manager kontrole kakovosti, manager razvojnega oddelka in podobno. Na tej ravni managementa skrbijo za uresničevanje strategij in politik, ki jih določi vrhnji management. Njihov časovni horizont zadeva bližnjo prihodnost, od njega pa se pričakuje, da bo vzpostavil dobre odnose s sodelavci, spodbujal timsko delo in razreševal konflikte.

Največ managerjev pa najdemo v nižjem managementu, kjer je izvedba in so managerji odgovorni za proizvodnjo rezultatov organizacije, to je proizvod in storitev. Njihova naloga je neposredno usklajevanje dela v izvedbi. Njihov časovni horizont je kratek, poudarek je na doseganju dnevnih ciljev.

Poleg teh treh ravni se v zadnjih nekaj desetletjih vedno bolj pojavlja tudi projektni management. Obstoječe tri ravni managementa lahko povežemo s ponavljajočo se proizvodnjo. Tu imamo oddelke, v katerih delajo ljudje iz istega področja in s podobnim znanjem. Tako imamo na primer finančni oddelek, kjer delajo samo ljudje z znanjem iz področja financ. Ko pa, zaradi vse večje učinkovitosti, proizvodnja postane višja kot povpraševanje, je kupcev premalo in jih je treba pridobivati. Treba se je potruditi in ustreči njihovim željam. Proizvodnja v tem primeru ni več množinska, ampak enkratna, naroča se sproti. Razvijejo se timi, kjer za razliko od oddelka sodelujejo ljudje iz različnih področij in z različnimi vrstami znanj. Pojavi se timska ali vodoravna organizacija in z njo tudi projektni managerji, ki morajo doseči rezultate točno določene naloge znotraj postavljenih časovnih okvirov in razpoložljivih sredstev. Projekti, v katerih delujejo projektni managerji so lahko enkratni (npr. stadion v Stožicah) ali ponavljajoči, kjer delujejo timi (npr. razvoj novih proizvodov).

1.2 Oprelitev projekta

Beseda projekt izvira iz latinščine (*proiectum*) in ima po Velikem slovarju tujk (2002, str. 930) več pomenov, ki so si vsebinsko podobni. Kot najbolj zanimiv je projekt opredeljen kot sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb, podjetij.

Projekt opredeljujejo številni avtorji in po vseh njihovih opredelitvah lahko projekt opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s

tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman & Stare, 2008, str. 7).

Številni avtorji pa so se ukvarjali tudi z vrstami projektov. Tako lahko projekte razdelimo glede na učinek projekta: proizvod ali storitev ter glede na naročnika podjetja. Po Locku (2003, str. 4–6) lahko razdelimo projekt v štiri temeljne skupine: gradbene, proizvodne, ravnalne in raziskovalne. Carroll (2006, str. 13–14) loči »trde« (hard) in »mehke« (soft) projekte. Nekateri avtorji (npr. Turner, 1993) razdelijo projekte po velikosti na majhne, srednje, obsežne, velike in večprojektne (programe). Pogosta pa je tudi delitev na določene ali determinirane in verjetnostne ali stohastične projekte (Rozman & Stare, 2008, str. 10–12).

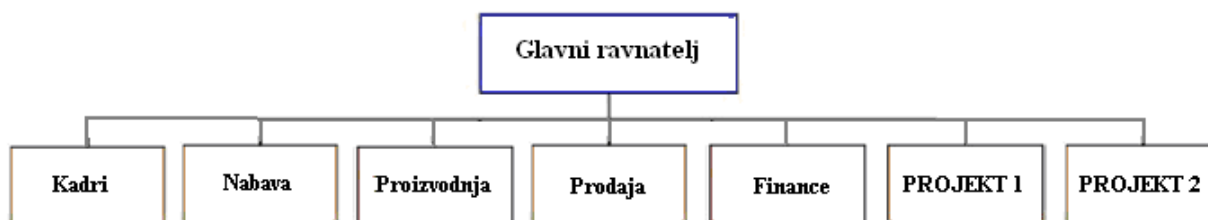
Projekte srečujemo skoraj na vseh področjih, so tesno povezani s strategijami podjetja ter se skozi čas tudi spreminjajo, kajti postajajo vse bolj kompleksni, pojavljajo pa se tudi nove vrste projektov.

V literaturi zasledimo več različnih pojavnih oblik organizacijskih struktur, ki so uporabne tudi na področju projektne organizacije, v nadaljevanju so predstavljene organizacijske strukture, ki ponavadi nastopajo kot krovne organizacijske strukture projektom.

1.2.1 Čista projektna organizacija

Za čisto projektno organizacijo je značilno, da se projektna skupina v njej sama vzdržuje in pri projektu dela polni delovni čas.

Slika 1: Čista projektna organizacija



Vir: R. B. Chase et al., Operation Management, 1998, str. 57.

Prednosti čiste projektne organizacije po avtorjih Chase, Aquilano in Jacobs (1998, str. 57) so:

- ravnatelj projekta ima popolno avtoriteto nad projektom;
- člani tima so odgovorni samo eni osebi ter jih posledično ne skrbi (ne)izkazovanje lojalnosti drugim funkcijskim managerjem;
- komunikacijske povezave so krajše;
- odločitve se sprejemajo hitro;
- timski ponos, motivacija in pripadnost so visoki.

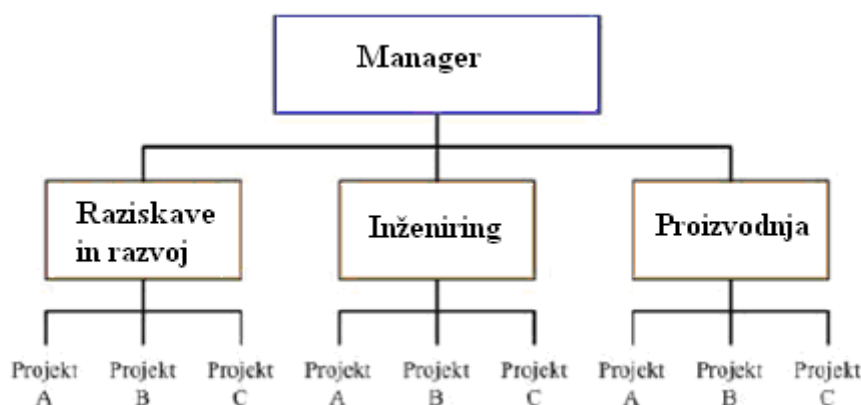
Pomanjkljivosti čiste projektne organizacije po Chase et al. (1998, str. 57) so:

- podvajanje virov;
- oprema in ljudje se ne delijo med projekti;
- cilji in politika organizacije so pogosto zapostavljeni, saj so člani tima večkrat fizično in psihično odsotni;
- organizacija zaostaja v znanju o novih tehnologijah zaradi slabe funkcijske razdeljenosti;
- ker projektni člani nimajo svojega funkcijskega področja, jih skrbi življenje po končanem projektu in zato z dokončanjem projekta pogosto zavlačujejo.

1.2.2 Projekt v obstoječi poslovno-funkcijski obliki

Kot je vidno na sliki 2 so v tem tipu projektne organizacije poslovno-funkcijski oddelki. Struktura se tu ne spreminja, se pa posamezni člani oddelkov občasno vključujejo v delo na projektih.

Slika 2: Projekt v obstoječi poslovno - funkcijski obliki



Vir: R. B. Chase et al., Operation Management, 1998, str. 58.

Prednosti projekta v obstoječi poslovno-funkcijski obliki po Chase et al. (1998, str. 58) so:

- član tima lahko dela pri več projektih;
- tehnična strokovnost je vzdrževana s funkcijskimi področji, tudi če posameznik zapusti projekt ali organizacijo;
- projektni člani imajo svoja funkcijska področja (Ko je projekt končan, lahko funkcijski specialisti napredujejo vertikalno.);
- kritična masa specialistov funkcijskih področij proizvaja sinergijske učinke na projektne tehnične probleme.

Pomanjkljivosti projekta v obstoječi poslovno-funkcijski obliki po Chase et al. (1998 str. 58) so:

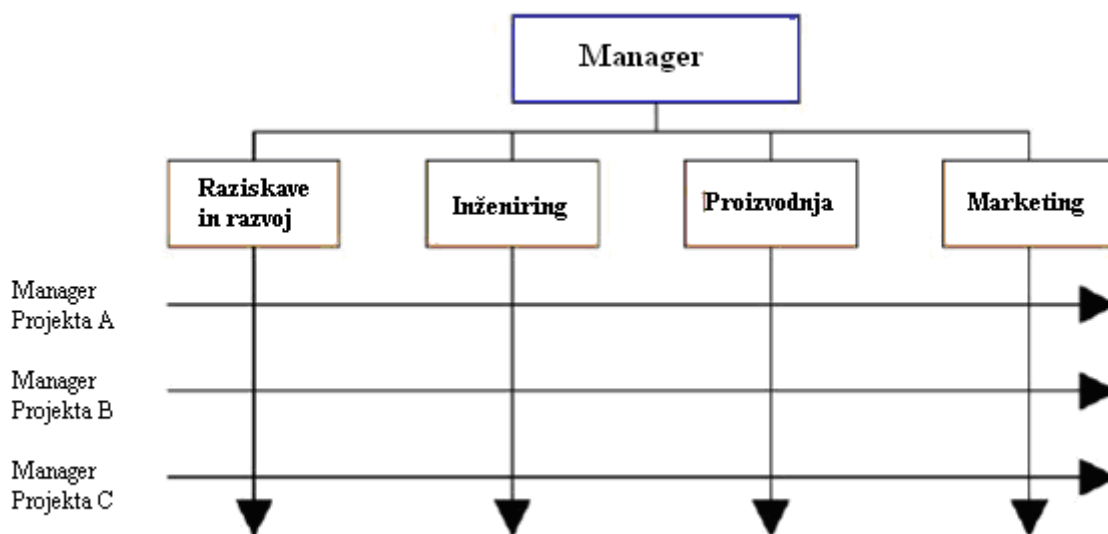
- tisti vidiki projekta, ki niso neposredno povezani s funkcijskim področjem, doživijo majhne spremembe;
- motivacija članov projektnega tima je navadno majhna;

- potrebe strank so sekundarne in prožnost je zelo slaba.

1.2.3 Projektno matrična organizacija

V projektno matrični organizaciji se potrebuje ljudi iz različnih funkcijskih področij. Manager projekta odloča, katero nalogo je treba opraviti in kdaj mora biti narejena, funkcijski manager pa nadzira, kateri ljudje bodo sodelovali in katere tehnologije bodo uporabljene.

Slika 3: Projektno matrična organizacija



Vir: R. B. Chase et al., Operation Management, 1998, str. 59.

Prednosti projektno matrične organizacije po Chase et al. (1998, str. 59) so:

- komunikacija med funkcijskimi oddelki je povečana;
- manager projekta je odgovoren za uspešno izvajanje projekta;
- podvajanje virov je minimizirano;
- člani tima imajo po končanem projektu svoje funkcijsko področje. So torej manj zaskrbljeni za življenje po projektu kot pri čisti projektni organizaciji;
- politika nadrejene organizacije je zasledovana, kar povečuje podporo projektu.

Pomanjkljivosti projektno matrične organizacije po Chase et al. (1998, str. 59) so:

- pojavlja se dualna odvisnost, saj obstajata dva nadrejena (Pogosto bo član tima raje poslušal funkcijskega managerja kot pa projektnega. Na koncu je pomembno, kdo bo odločal o napredovanjih ali o povišanju članov organizacije.);
- projekt je obsojen na propad, če njegov manager nima močnih pogajalskih sposobnosti;
- optimizacija virov je nevarnost – če vodja projekta kopiči vire za svoj projekt, lahko s tem škoduje drugim projektom.

V sodobnem poslovnem svetu je projekt ključ za konkurenčno prednost na trgu. Z njimi izboljšujemo učinkovitost in produktivnost ter prednost na domačem ali tujem trgu.

1.3 Projektni management ali ravnateljstvo projekta

Projektni management omogoča usklajevanje vseh projektnih aktivnosti in deluje kot središčna točka vseh projektnih aktivnosti, h katerim morajo prispevati mnoge poslovne funkcijske enote v organizaciji (Možina et al., 1994, str. 352).

Ravnateljstvo projekta je odločanje, ki se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev in podobno. Poteka kot preprečevanje problemov, če pa nastopijo, pa tudi reševanje le-teh (Rozman & Stare, 2008, str. 31). Management projektov vsebuje načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje nalog ter zaposlenih, s katerim dosežejo določene rezultate projekta in s tem zadovoljijo interese naročnikov.

V proces načrtovanja spada najprej načrtovanje ciljev in namena projekta, ki ga določi naročnik. Sledi načrtovanje organizacije, kar pomeni predvsem načrtovanje zaposlenih, sredstev, stroškov, rokov, ter načrtovanje vključenih skupin in posameznikov.

Po procesu načrtovanja pride na vrsto uveljavljanje projekta, ki vključuje kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Tukaj je opazna največja razlika med ravnanjem s projekti in pa ravnanjem podjetja ali pa poslovnih funkcij. Projekti zahtevajo drugačen management, kot pa serijska ali množinska proizvodnja.

Sledi kontrola, v kateri se preverja uspešnost postavljenih ciljev s strani naročnika. Tu je vključena kontrola učinkov, kakovosti in stroškov, prav tako pa tudi zadolžitev, odgovornosti in avtoritete.

Koordinacija projekta poteka horizontalno in ne vertikalno, kot je značilno za tradicionalen management. Skupaj delajo sodelavci iz različnih organizacijskih enot, vsak prispeva s svojim znanjem, in skupaj naj bi bili učinkovitejši kot na ravni tradicionalnega managementa. V podjetjih, kjer prevladuje projektni management, se poveča učinkovitost in uspešnost dela in v večini so taka podjetja uspešnejša od podjetij, kjer deluje hierarhično vodenje (Kerzner, 2004, str. 1–2).

2. Osebnostne lastnosti, znanja, vrednote, sposobnosti, občutenja in razpoloženja managerjev projekta

Ljudje se razlikujejo med seboj in glede na lastnosti opravljajo določena dela. Razlikujejo se v osebnostnih lastnostih, znanjih, vrednotah, sposobnostih, občutenjih pri delu in razpoloženjih.

2.1. Osebnostne lastnosti managerjev projekta

Osebnostne lastnosti so razmeroma trajen način razmišljanja, čustvovanja in vedenja, ki ima deloma dedno zasnovo, deloma pa je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. S starostjo

človeka se v določeni meri sicer spreminjajo, vendar pa so v krajšem časovnem obdobju, razmeroma stalne. So izjemnega pomena, saj je od njih odvisno, kako se manager odziva v določeni situaciji in kako uspešen je ob reševanju danih nalog.

Lastnosti managerjev se razlikujejo tudi med državami, ki imajo različne navade, običaje, vrednote in norme. Nekatere osebnostne lastnosti so univerzalne, nekatere pa so odvisne od kulture.

V devetdesetih letih so v Ameriki in v Evropi z raziskavami prišli do modela petih faktorjev osebnosti, ki so jih poimenovali »Model velikih pet faktorjev osebnosti«. Ta model opisuje posameznikovo ekstrovertiranost, optimističnost, prijaznost, vestnost in odprtost za spremembe.

Slika 4: Model velikih pet faktorjev osebnosti



Vir: Personality & Spirituality – What is personality, 2010.

Prvi faktor je ekstrovertiranost, to je odprtost, usmerjenost navzven. Je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge in so prijateljsko razpoloženi. Introvertirani ljudje pa so bolj zaprti vase, usmerjeni navznoter, ne kažejo čustev in se manj družijo z drugimi.

Pri drugem faktorju ločimo optimiste, ki vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo, od pesimistov, ki pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari. Optimisti širijo prijetno razpoloženje, vendar pa so pogosto manj realni in bolj površni.

Tretji faktor je prijaznost, ki loči prijazne in prijetne ljudi nasproti sovražnosti do drugih. Ljudje, ki so prijazni so dobri timski delavci in so dobri tudi v sodelovanju.

Vestnost pomeni sposobnost samouravnavanja in samokontrole tako z vidika zaviranja, kot aktiviranja dejavnosti. Zajema pa tudi natančnost, ki se nanaša na zanesljivost, skrbnost, ljubezen do reda, in pa vztrajnost, ki pomeni sposobnost posameznika, da pripelje naloge do konca.

Odprtost za spremembe se nanaša na splošno zanimanje za veliko stvari in novosti ter sprejemanje novosti. Za ljudi, ki so odprti za sodelovanje je značilen širši interes in pa odprtost za tveganje.

Vse navedene lastnosti sestavljajo profil človeške osebnosti, poleg teh pa so še druge lastnosti, ki označujejo človeka, npr.: verovanje o vplivanju na lastno usodo, vplivanje na lastno vedenje, samospoštovanje, umirjenost, potreba po rezultatih in moči itd.

Na podlagi obravnavanih petih faktorjev osebnosti menim, da so osebnostne lastnosti dobrega managerja projekta: ekstrovertiranost, kajti pomembno je, da je odprt in rad v družbi. Manager projekta mora biti optimističen, vendar realen. Prav tako je pomembna prijateljskost in sodelovanje ter prijaznost do ljudi, saj tako lažje sodeluje s timom. Mora biti tudi odgovoren, skrben in pa tudi vztrajen, da se projekt izpelje do konca. Do določene mere je pomembna tudi odprtost za spremembe, ne pa tudi za tveganje.

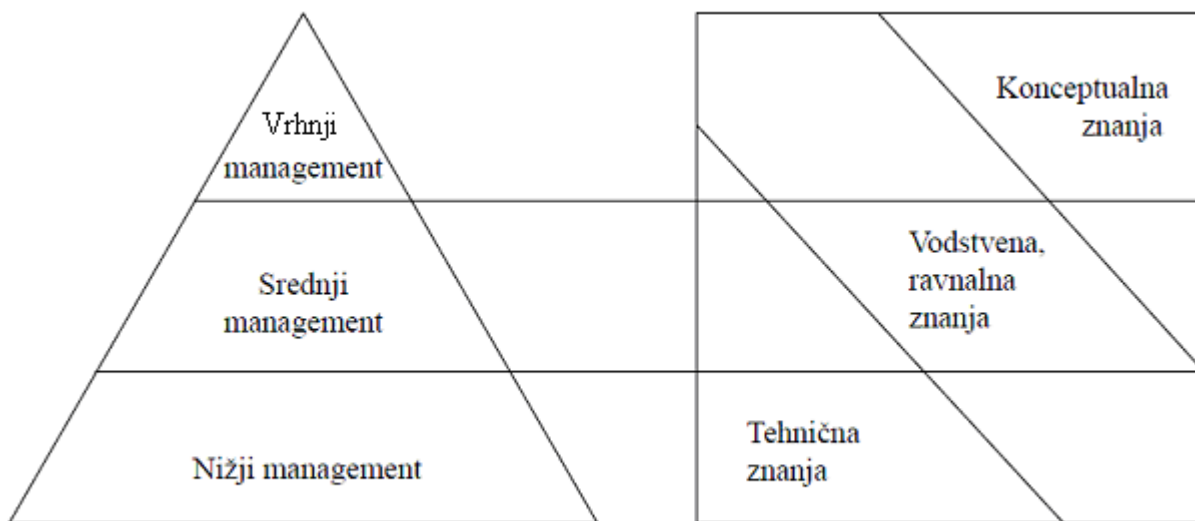
2.2. Znanja managerja projekta

V literaturi pogostokrat prihaja do nejasnosti v izražanju znanj in sposobnosti. Na podlagi preučevane literature, sem prišla do ugotovitve, da naj bi bila znanja splošno poznavanje stvari, ki jih ima vsak posameznik, medtem ko naj bi bile sposobnosti tiste, katere se priučimo v procesu usposabljanja. To pomeni, da so znanja teoretične narave, ki jih uporabljamo v praksi, da pa osvojimo sposobnosti, pa nujno potrebujemo prakso v procesu usposabljanja. Na podlagi te ugotovitve, bom tudi razčlenila znanja in sposobnosti, ki naj bi jih imel manager projekta.

Manager projekta naj bi znal uporabljati tri vrste znanj: tehnična znanja, vodstvena znanja ter konceptualna znanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 12–13).

Na sliki 5 je prikazana medsebojna odvisnost različnih ravni managementa ter z njimi povezanimi potrebnimi znanji, ki jih mora imeti manager na posamezni ravni. Nižji management potrebuje predvsem specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij, kar obsega poznavanje metod in tehnik dela na tem področju. Srednji management mora obvladati znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi. Vrhnji management mora obvladati konceptualna znanja, kar zajema sposobnost združevanja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Vrhnji management gleda na pojave z vidika celote in povezuje posamezne pojave s trendi v okolici.

Slika 5: Ravni managementa in struktura potrebnih znanj



Vir: A. Vila & J. Kovač, Osnove organizacije in managementa: skripta, 1997, str. 35.

2.2.1 Tehnična znanja

Tehnična znanja in spretnosti se nanašajo na obvladovanje specifične tehnične opreme, strojev ali na tehnična znanja in kompetence na specializiranem področju (npr. proizvodna dejavnost). Tu gre za vsebino dela, ki ga podjetje oziroma organizacija opravlja.

Ta znanja managerju projekta omogočajo, da pristopa k svojim nalogam s pravo mero strokovnosti in profesionalnosti. Omogočajo uporabo ustreznih orodij, postopkov in metod posamezne stroke.

Tehnična znanja postajajo manj pomembna od konceptualnih znanj in ravnalnih znanj, ko se managerji vzpenjajo po hierarhični lestvici navzgor (Vila & Kovač, 1997, str. 35).

2.2.2 Vodstvena znanja

Tu so mišljena predvsem znanja o medsebojnih odnosih oziroma znanja o določenih človeških vrednotah, ki omogočajo sodelovanje z ljudmi. Pomembno vlogo pri vodenju igrata komuniciranje in motiviranje, ki sta faktor učinkovitega opravljanja dela. Med ta znanja spada še sposobnost reševanja konfliktov. Manager, ki ima ta znanja, podrejenim omogoča, da se izražajo brez strahu pred zasmehovanjem, in spodbuja njihovo sodelovanje. V zadnjih letih je zavedanje o pomembnosti spretnosti ravnanja s človeškimi viri v hitrem razponu (Vila & Kovač, 1997, str. 35).

2.2.3 Konceptualna znanja

Obsegajo povezovanje posameznih pojavov v celoto in razumevanje teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote. Vključuje razmišljanje, obdelavo informacij in sposobnosti planiranja. Konceptualne spretnosti potrebujejo vsi managerji, vendar pa so posebej pomembne za vrhnji management.

Če predpostavljamo, da gre za vrsto projekta, ki ga uvrščamo v nivo srednjega managementa, potem je za managerja projekta najpomembnejše, da ima znanja s področja ravnanja z ljudmi, poleg tega pa mora biti tudi tehnično podkovan, v kakšni meri pa je precej odvisno od narave njegovega dela in od tega, za kakšne vrste projekt gre. Tudi konceptualno znanje je dobrodošlo, saj na ta način lažje razumeva in povezuje vse v smiselno celoto (Vila & Kovač, 1997, str. 35).

2.3 Vrednote managerja projekta

Vrednote so prepričanja o tem, kaj je prav in kaj narobe, delovne vrednote pa so prepričanja o tem, kaj bi delo moralo nuditi in kako naj se pri delu vedemo. Vrednote, ki jih ima vsak posameznik, so težko spremenljive. Ločimo:

- notranje vrednote: zanimivo delo, ustvarjalnost, samostojnost;
- zunanje vrednote: varnost, plača, status.

Temeljne vrednote managerja projekta so: poštenost, iskrenost, kakovost storitev oziroma izdelkov, timsko delo, zadovoljstvo naročnika projekta, dobiček, sposobnost obratovanja itd.

2.4 Sposobnosti managerja projekta

Sposobnosti so zmožnosti človeka, da nekaj naredi – da doseže zastavljene cilje in s tem zadovolji potrebe. So deloma podedovane, deloma pa se jih da priučiti v procesu usposabljanja. Poznamo dve vrsti sposobnosti:

- duševne: sposobnost razumevanja in izražanja, logika, sposobnost razumevanja matematičnih operacij, sposobnost pomnjenja, sposobnost prostorske predstave, sposobnost orientacije, poslušnost itd.;
- fizične: moč, hitrost, eksplozivnost, fizična vztrajnost, odrivnost itd.

V praksi je zelo težko določiti, kje se začne ena in kje se konča druga sposobnost managerja. Primeren splet sposobnosti mora imeti vsak manager na katerikoli ravni.

Za uspešnega projektne managerja se pričakujejo zlasti naslednje sposobnosti (Heldman, 2002, str. 8):

- dobre komunikacijske sposobnosti,
- vodstvene sposobnosti,
- sposobnost reševanja problemov,
- organizacijske sposobnosti,

- sposobnost pogajanja in vplivanja,
- sposobnost ravnanja s stroški projekta ter
- sposobnost dobrega ravnanja s timom.

2.4.1. Komunikacijske sposobnosti

Komuniciranje pomeni proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, kjer se vzpostavljajo stiki in oblikuje vzdušje razumevanja dveh oseb. Informacijo pa lahko pojmuje kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu in poteka od vhoda do izhoda (Možina et al., 1994, str. 89).

Ena izmed najbolj pomembnih veščin, ki naj bi jih obvladali managerji na vseh ravneh managementa in ne samo na ravni projektnega, so dobre komunikacijske sposobnosti. Manager mora znati komunicirati na vseh nivojih v podjetju in mora biti sposoben se pogovarjati s člani tima, jih voditi, motivirati, poslušati in razumeti. Manager projekta mora obvladati različne stile komuniciranja, mora imeti sposobnost pogajanj, prepričevanja, svetovanja in poslušanja.

Komunikacija omogoča, da član tima uporabi znanja, izkušnje, mišljenja drugih članov tima in tako doseže rešitve, ki jih sam verjetno ne bi mogel. Tim s komuniciranjem tudi stalno napreduje, saj tako poteka nenehno obveščanje, izmenjava mnenj in stališč, ki pripeljejo do boljših odločitev, prav tako pa se s komuniciranjem rešujejo notranje težave v timu.

Projektni manager naj bi porabil okoli 90 % časa za komuniciranje s projektnim timom, naročniki projekta, dobavitelji, višjim managementom ter drugimi.

Slabosti v zvezi s komuniciranjem, ki se lahko pojavijo v projektnem timu, so: nepripravljenost članov za izmenjavo informacij, vodja preveč komunicira s posameznimi člani, člani težko povejo slabe novice in nasprotujoča mnenja, skupinsko razmišljanje.

Za učinkovito komunikacijo pa je potrebno, da zna manager tudi poslušati. Dnevno naj bi kar 40 % časa posvetili poslušanju, 35 % govorjenju, 15 % branju in 10 % pisanju (Osredečki, 1994, str. 195).

2.4.2 Vodstvene sposobnosti

Funkcija managerja je poleg planiranja, organiziranja in kontrole tudi vodenje. Zato sposobnosti managerja vključujejo tudi sposobnosti vodenja. Kot sem že omenila je projekt enkratna dejavnost. V okviru projekta potekajo aktivnosti, ki se niso pojavile nikoli v preteklosti, in se tudi v prihodnosti ne bodo ponovile. Ravno zaradi specifičnosti vsakega projekta, managerji projektov ne poznajo aktivnosti projekta v podrobnosti. Vsekakor jih poznajo manj kot člani ekipe, zato ni mogoče, da bi ukazovali članom, kaj naj naredijo. Njihova naloga je, da jih navdušijo za delo in samostojnost pri delu ter za doseganje želenih rezultatov. Managerji se tu tako usmerjajo v medsebojne povezave med aktivnostmi, delom članov ter v rezultate.

Napake, ki se lahko pojavijo pri vodenju projektov, so: vodenje postane preveč avtokratično, vsiljevanje rešitev, uporabljajo se neustrezne metode, neustrezno je reševanje konfliktov, slabo je določen namen in cilji projekta, slabo so vodeni sestanki itd.

2.4.3. Sposobnost reševanja problemov

Proces ravnanja s problemi je treba obravnavati že v začetku projekta, kajti tako se tim lahko izogne ali pa hitreje reši nastalo problemsko situacijo. Pomembno je hitro interveniranje. Ko se pojavi problem, ga je potrebno najprej definirati, in nato poiskati rešitev za obvladovanje tega. Pomembno je, da manager z definiranjem problema poišče tudi njegove vzroke. Nato mu je treba določiti možne razrešitve in šele nato se manager odloči za najboljšo možnost rešitve.

Reševanje problemov je v projektnem managementu velikega pomena, kajti če ima tim managerja, ki odlično rešuje probleme, potem lahko nemoteno deluje naprej in še povečuje svojo produktivnost dela, če pa se zaplete v problem, se lahko produktivnost dela zmanjša. Pomembno pa je tudi, da se zna manager, če je le mogoče, takim situacijam izogniti.

Vzroki za nastanek problema so lahko različni in zato so različni tudi načini, s katerimi se problemi uspešno razrešijo. Pri reševanju problemov je ključno, da manager obvlada tehnike konstruktivnega komuniciranja, ki je osredotočeno na glavni problem in iskanje rešitve, ki je sprejemljiva za obe strani. Za konstruktivno komuniciranje je značilno tudi, da v njem ne obtožuje drugih, v sogovornikih ne vzbuja občutkov krivde, se ne hvali, izraža se neposredno, logično in razumljivo ter upošteva sogovornikove želje.

Nasprotje konstruktivnemu komuniciranju pa je destruktivno, kjer prevladuje spreminjanje teme, prekinjanje, stalno ponavljanje, ignoriranje, ironija, samohvala, norčevanje iz drugih, izzivanje občutkov krivde, izogibanje odgovornosti ipd. Takšno komuniciranje negativno vpliva na verjetnost dobre rešitve problema in sicer tako, da onemogoča posameznikov razvoj in medsebojno oddaljuje ljudi. Lahko se tudi zgodi, da se eden od sogovornikov čuti napadenega in posledično zavzame obrambno držo, ki pa mu onemogoča, da bi na problem pogledal širše od svojih potreb in zahtev. V takih primerih je lahko koristna mediacija, preko katere se doseže, da sprti strani prisluhneta druga drugi.

Za sposobnost konstruktivnega reševanja problemov je potrebna inteligenca, v smislu dinamičnega in ustreznega prilagajanja spremembam ter transformiranje teh v prednosti za podjetje. Potrebne so tudi izkušnje ter primerne osebnostne lastnosti managerja.

2.4.4 Organizacijske sposobnosti

Organiziranje je sposobnost, ki spada na drugo najpomembnejše mesto med sposobnostmi managerja projekta, tesno pa gre skupaj tudi s planiranjem. Manager projekta mora biti sposoben se rokovati z obsežno dokumentacijo, mora znati razporejati s časom, da ne pride do zamud, mora biti sposoben organizirati sestanke, znati mora razporejati zadolžitve, odgovornosti itd.

2.4.5 Sposobnost pogajanja in vplivanja

Pogajanje je reševanje nesoglasij med najmanj dvema stranema. Obe strani morata biti pripravljeni spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev in da se situacija reši. Torej mora vsaka stran v konfliktu nekaj dati ali odstopiti, popustiti od svojih začetnih zahtev. Obenem pa morata obe stranki tudi nekaj dobiti, kajti drugače so pogajanja neuspešna.

Ljudje se v vsakdanjem življenju pogajamo vsak dan, čeprav o tem mogoče ne razmišljamo kot o pogajanjih. Ko se pogovarjamo o načinu in rokih izvedbe dela v podjetju, se v resnici pogajamo, ko se dogovarjamo, kako bomo izpeljali nek projekt, se prav tako pogajamo. Poslovna pogajanja so na vrhu zahtevnosti in kompleksnosti različnih vrst pogajanj.

Sestavine uspešnega pogajanja so: poznavanje pogajalskih taktik, poznavanje sebe in sogovornika. Psihološka znanja, ki se nanašajo na poznavanje zakonitosti vedenja, so za učinkovita pogajanja neprecenljiva. Poznavanje psihologije največkrat pomaga pri našem osredotočanju na ključne dejavnike uspešnih pogajanj. Slabi pogajalci se namreč med pogajanci pogosto prepuščajo trenutnim čustvom, vzgibom, ki jih spodbudijo velika pričakovanja, užaljenost, prizadetost, lahko tudi nenadno veselje in podobno. Nekatere ljudje se ne počutijo dobro v vlogi pogajalca, spet drugi pa v tem uživajo. Medtem ko imajo nekateri ljudje več naravnih sposobnosti kot drugi, se nihče ni rodil kot pogajalec.

Pri projektih imamo pogajanja skoraj na vsakem koraku, tako da je pomembno, da ima manager projekta sposobnost pogajanj, hkrati pa mora znati tudi vplivati na ljudi v tej meri, da opravijo stvari, ki jih drugače ne bi opravili (Heldman, 2002, str. 10).

2.4.6. Sposobnost ravnanja s stroški projekta

Manager mora biti sposoben pripraviti oceno stroškov projekta, ki naj bi bili v okviru proračuna. Da bi lahko naredil to, mora poznati nekaj računovodskih in finančnih načel. Sposobnost, da projektni manager zna ravnati s stroški projekta, vsebuje znanja prodajnih cen, priprave in predvidevanja oskrbe na projektu ter plačevanje računov (Heldman, 2002, str. 9–10).

2.4.7. Sposobnost ravnanja s timom

Timi temeljijo na vzajemnem sodelovanju vseh članov, ki prihajajo z različnih strokovnih področij in so podvrženi skupinskemu dosežku. Informacijski tok in tok odločanja sta zelo prožna in neformalna, njuna značilnost pa je, da podpira in uvaja novosti. Znanje je pogoj za vključitev v tim. V timu so vsi člani enakovredni, saj so vsi strokovnjaki na svojih področjih. (Markovič, 2009, str. 30-34).

Projektni manager mora poskrbeti da projektni tim zaživi. Člani tima so pogostokrat sestavljeni iz različnih enot v organizaciji, včasih so v timu tudi zunanji sodelavci. Manager mora poskrbeti, da steče komunikacija, da člani tima začnejo sodelovati, izmenjavati mišljenja, znanja itd.

2.5 Občutenje pri delu managerja projekta

Občutenje pri delu je zbir čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Ključni občutenji sta zadovoljstvo in zvestoba.

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnjenje ljudi o delu, ki ga opravljajo. Z delom so lahko močno zadovoljni ali pa nezadovoljni, to pa je odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave samega dela in družbenih vplivov.

Zvestoba se ne nanaša na konkretno delo, marveč na čutenje posameznika glede na celotno podjetje. Lahko je večja, če npr. podjetje skrbi za zaposlene. Zvesti zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju.

Tako kot vsi zaposleni v podjetju, mora biti tudi projektni manager zadovoljen z naravo svojega dela, kajti samo tako lahko delo opravlja z veseljem in kvalitetno. Na to pa lahko vpliva kar nekaj dejavnikov: zahtevnost dela, plačilo, projektni tim v smislu dobrega sodelovanja itd.

2.6 Razpoloženje managerja projekta

Razpoloženje so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo. Nekateri ljudje razpoloženje menjajo iz ure v uro, nekateri pa nimajo tako spremenljivega. Vplivni dejavniki so osebnost, vreme itd. Ločimo negativno in pozitivno razpoloženje.

Razpoloženje je povezano tudi z delovnim vzdušjem ali klimo, ki pa je odvisna od stopnje zadovoljenosti potreb zaposlenih in odnosov med njimi. Za managerja projekta je pomembno, da ima dokaj konstantno pozitivno razpoloženje, saj z njim vpliva tudi na druge in na uspešnost projekta.

3. Razlike v lastnostih, znanjih in sposobnostih med moškimi in ženskami

3.1 Razlike v osebnostnih lastnostih

Na sliki 6 so prikazane bistvene tradicionalne povprečne razlike med moškimi in ženskami, vendar pa obstajajo tudi ženske, ki se vedejo bistveno bolj po moških značilnostih ter obratno – moški, ki imajo več ženskih značilnosti.

Ženske naj bi bile bolj podredljive, odvisne, pasivne, občutljive in ranljive, neodločne, ekspresivne ter naj bi se tudi bolj vznemirile v kriznih situacijah. To so lastnosti, ki se ne uvrščjo kot lastnosti dobrega managerja projekta. Po drugi strani pa naj bi bili moški agresivni, nečustveni, nezgovorni, brezobzirni, grobi in z manj sočutja, kar jih prav tako ne uvršča pod lastnosti dobrega projektnega managerja.

Slika 6: Tradicionalno pojmovanje razlik med spoloma

* ŽENSKE	* MOŠKI
* neagresivne	* agresivni
* podredljive	* dominantni
* bolj čustvene	* nečustveni
* odvisne	* neodvisni
* sugestibilne	* nesugestibilni
* pasivne	* aktivni
* intuitivne, iracionalne, instinktivne	* logični, racionalni
* usmerjene na dom in družino	* usmerjeni v okolje in poklic
* občutljive in ranljive	* manj občutljivi in ranljivi
* neodločne	* odločni
* ekspresivne, se jim zlahka izvabi solze	* manj ekspresivni
* skrbijo za videz	* ne skrbijo za videz
* bolj zgovorne	* nezgovorni
* obzime, taktne	* brezobzimi, netaktni
* blage, mile, nežne	* trdi, ostri, grobi
* sočutne, empatične	* manj sočutja in empatije
* želijo vamosti, nepustolovske	* pustolovski
* manjše krize jih bolj vznemirijo	* manjše krize jih ne vznemirijo

Vir: A. Avsec, Razlike med spoloma, 2010.

Na podlagi modela velikih pet faktorjev osebnosti sem naredila primerjavo med moškimi in ženskami. Na podlagi prvega faktorja menim, da so ženske v splošnem bolj ekstrovertirane, bolj kažejo čustva in se zanimajo za druge. Pri naslednjem faktorju sem mnenja, da so moški bolj optimistični in imajo manj skrbi, kar je dobro, dokler ostanejo realni. Tretji faktor je prijaznost, kjer bi ocenila, da se bolje odrežejo ženske. Pri vestnosti, četrtem faktorju, bi težko posplošila, kdo izmed spolov je v povprečju bolj zanesljiv, natančen, vztrajen ali skrben. Na področju petega faktorja, ki je odprtost za spremembe pa zopet težko posplošim, kdo ima boljši odnos do novosti oziroma zanimanje za nove stvari.

Poleg osebnostnih lastnosti, ki naj bi jih imeli managerji projektov, pa bi sama rada kot zelo pomembno izpostavila tudi čustveno inteligenco, ki se ji pripisuje vedno večjo pomembnost v povezavi z lastnostmi managerjev.

Goleman (1997, str. 2) je ugotovil, da so lastnosti, ki so tradicionalno povezane z managementom in ki so pogoj za uspeh, nezadostne in pomanjkljive. Za resnično učinkovite in uspešne managerje je značilna visoka stopnja čustvene inteligentnosti.

Pri čustveni inteligenci gre za sposobnost prepoznavanja svojih občutkov in občutkov soljudi ter sposobnost posameznikovega odziva nanje. Predstavlja zmožnost za vživljanje, samozavest in obvladovanje čustev v ljudeh samih in v odnosu z drugimi. Zajema zmogljivosti, kot so spodbujanje samega sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov in odlaganje

zadovoljitve, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, življenje v čustva drugih in upanje (Goleman, 1997, str. 50).

Ženske imajo v primerjavi z moškimi bolj razvito intuicijo, s tem pa tudi čustveno inteligenco. Tako ženske lažje premaguje konfliktna situacija, so bolj optimistično in pozitivno naravnane, kar pa jih dela močnejše in bolj samozavestne. Ženske tako tudi bolje poznajo in razumejo svoja čustva, kar pa jim zelo pomaga tudi pri razumevanju čustvenih potreb drugih (Mazi, 1998, str. 48). Čustveno inteligenco se lahko razvija in izpopolnjuje, kar pa je v nasprotju z IQ-jem, ki je v glavnem prirojen.

3.2 Razlike v znanjih

Kakšna znanja odlikujejo managerja – moškega ali ženske, je precej odvisno od posameznika. V nobeni literaturi nisem zasledila, da bi bile kdaj opravljene kakšne raziskave ali naj bi imeli več tehničnih znanj moški ali ženske, prav tako pa tudi ne za vodstvena in konceptualna znanja. Razlike se kažejo v tem, da se moški učijo bolj razumsko, ženske pa bolj ponavljajo, vendar na podlagi tega ne moremo splošiti, kdo bi imel več znanj.

Upala bi si trditi, da so na področju tehničnih znanj v povprečju boljši moški, saj menim, da jim je tovrstno znanje bližje že v njihovi naravi. Pri vodstvenih ter konceptualnih znanjih menim, da igrajo velik del tudi osebnostne lastnosti posameznikov, kajti nekdo lahko teoretično pozna vse načine, kako naj bi deloval, da bi bil najbolj uspešen, vendar pa mu to znanje ne pomaga, če ga poleg tega ne odlikujejo na primer še simpatičnost, zaupanje itd.

Menim, da lahko tako moški kot ženska osvoji ta znanja, tako da spol tukaj ne igra vloge, je pa na tej točki zelo pomembna inteligenca posameznika.

3.3 Razlike v sposobnostih

3.3.1 Komunikacijske sposobnosti

Vsakdo pri sporazumevanju uporablja svoj slog. Na splošno moški in ženske komunicirajo različno, čeprav se sposobnosti enega spola prepletajo tudi v drugem.

Ženske že od rojstva naprej kažejo večje sposobnosti, ko gre za verbalne funkcije in tekoče govorjenje. Velika verbalna sposobnost žensk se kaže v večjem zanimanju za družbene in medosebne vidike življenja. Čutijo večjo potrebo po povezovanju kot moški in so motivirane za opravljanje nalog iz socialnih vzgibov (Žigon, 2009).

Moški iščejo jasne rešitve problemov in dajejo koristne nasvete, ženske pa skušajo vzpostaviti vzdušje intimnosti ter pri prizadevanju za krepitev odnosov izražajo skrb in empatijo. Moški probleme najbolje rešujejo tako, da razmišljajo le o eni zadevi hkrati, pri čemer so najraje sami, ženske pa lahko mislijo na več stvari hkrati. Moški pristopijo k situaciji z močno željo po odločanju in ukrepanju, ženske pa včasih le želijo govoriti o tem, kar občutijo v zvezi z dano

situacijo. Moški govorijo neposredno in uporabljajo besede dobesedno, ženske posredno (Žigon, 2009).

Načeloma v javnih situacijah moški govorijo več kot ženske, doma pa je prav nasprotno. Ženske med pogovorom pogosteje vzpostavljajo očesni stik in skačejo s teme na temo, medtem ko lahko moški dlje časa govorijo o eni temi. Pri komuniciranju ženske namenjajo večji poudarek govorici telesa, izražajo več čustev, več se smeji in smehljajo, medtem ko moški bolj nadzirajo čustva; pogosteje jih izražajo ko gre za sporočanje nadrejenosti, moči (Žigon, 2009).

3.3.2 Vodstvene sposobnosti

V osemdesetih letih je bilo razširjeno mnenje, da uspešni managerski stil označujejo lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z lastnostmi, značilnimi za moške. Takšne so na primer agresivnost, tekmovalnost, individualizem, avtoritarnost, ukazovanje in kontrola, malomarnost, želja po tveganju, izključitev zaposlenih pri odločanju, celo brezkompromisnost. V devetdesetih letih pa so se začele pojavljati ocene, da je uspešen tak stil, ki ga označujejo lastnosti, sicer značilne za ženske. Njihov stil vodenja odlikujejo demokratičnost, potrpežljivost, previdnost, natančnost, interaktivnost, sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje.

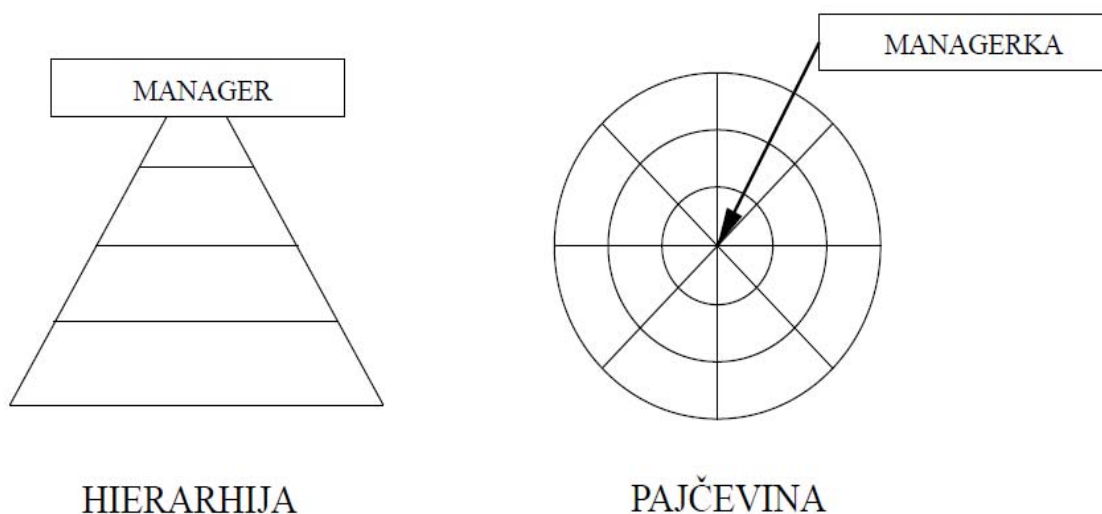
Ženske prinašajo v organizacije drugačne sposobnosti kot moški. Materinska vloga zahteva zelo podobne spretnosti kot managerska: organizacijo, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje.

Razlike med spoloma se začnejo oblikovati že v otroštvu, ko je pri igranju dečkom pogosto pomembno zmagovati, deklicam pa sodelovati. Tako je za moške značilna hierarhična managerska struktura, za ženske pa struktura pajčevine. Ženski princip opredeljuje management kot krožni proces, pri čemer je managerka v centru dogajanja. To je mogoče razložiti tudi na način, da ženskam manjka jasno zastavljenih ciljev. Kot je prikazano na sliki 7 je ženski način vodenja struktura pajčevine, moški pa hierarhija. Struktura pajčevine pomeni vodenje glede na možnosti, z uporabo intuicije in potrpežljivim čakanjem na naslednji dogodek. Način vodenja moškega pa je precej drugačen, saj je kot manager na vrhu, pod njim pa hierarhija (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 88).

Če odmislim vse ostale dejavnike, bi teoretično lahko na podlagi obravnavanih načinov vodenja splošila, da moški kot managerji bolje delujejo v hierarhiji, ženske pa v timih, vendar menim, da v resnici ne morem sploševati na tak način.

Da bi lahko prišla do bolj natančnega zaključka, bi bilo treba obravnavati še kopico drugih faktorjev, med njimi tudi upoštevati vrsto projekta. Menim, da si je pri projektih, kjer gre za hierarhično vlogo projektnega managerja, to je zlasti pri enkratnih projektih (npr. gradnja cest), po zgledu današnje družbe, lažje predstavljati moškega managerja kot žensko. Pri ponavljajočih, timskih projektih, kjer gre za stalno obliko in ni toliko planiranja ter kontrole, pa si je lahko predstavljati tudi žensko managerko. Vendar pa ne morem trditi, da bi v timih zagotovo bolje delovale ženske managerke, saj imajo tudi moški lahko sposobnosti dobrega managerja projekta.

Slika 7: Moški in ženski način vodenja



Vir: A. Kanjuo Mrčela, Ženske v managementu, 1996, str. 88.

Management prihodnosti naj ne bi temeljil toliko na kontroli, ampak tudi na timskem delu, močnih medosebnih odnosih, visoki sposobnosti komuniciranja, kakovosti proizvodnje in storitev ter na intuitivnem načinu reševanja problemov. Čeprav ima takšen pristop značilnosti »mehkega vodenja«, kar bi bilo po definiciji bližje ženskemu principu, je treba upoštevati, da ni enega najboljšega stila za vse situacije.

Znan pa je tudi stil vodenja, za katerega je značilna kombinacija obeh stilov in se imenuje androgeni stil vodenja. Ker od vsakega stila povzema najboljše lastnosti, bi moral biti najučinkovitejši, saj je bolj prožen in zato ustreznejši za večje število situacij.

3.3.3 Sposobnost pogajanja

Ženske pogosto mislijo, da je dober pogajalec čvrst, glasen, pozna vse trike in vedno prepriča svojega nasprotnika. Ker želijo postati uspešne pogajalke, se nekatere poskušajo pogajati na tak način. Navadno to ne deluje. Bolj kot tekmovalni večini žensk ustreza sodelovalni pogajalski slog (Ženske v pogajanjih, 2005).

Uspešni pogajalci ostanejo mirni, so ustvarjalni, fleksibilni, komunicirajo tako, da zadovoljijo potrebe obeh strani, so pripravljeni sprejeti nove pogoje, pripravljeni so na nepričakovano vedenje nasprotne strani, imajo visoke cilje. Te lastnosti so deloma prirojene, večinoma pa se jih da naučiti. Uspešni pogajalci postanejo tisti, ki se učijo in si pridobivajo izkušnje na poslovnih pogajanjih.

Za uspešno pogajanje so torej najbolj ključne izkušnje. Dober pogajalec napreduje v pogajalskih sposobnostih v vsej svoji poklicni karieri. Pomembne pa so tudi osebnostne lastnosti. Ženske so že po naravi bolj komunikativne ter neagresivne, kar jim pri pogajanjih pride prav. Po drugi strani pa so moški bolj dominantni in odločni.

3.3.4 Vrednote, občutenje in razpoloženje pri delu managerja projekta

Menim, da so vrednote večinoma pridobljene in neodvisne od spola managerja projekta, občutenje ter razpoloženje pri delu pa je bolj kratkoročne narave, zato avtorji tega ne omenjajo v veliki meri.

4. Ugotovitve

Menim, da v realnem svetu težko najdemo osebo – ne glede na spol, ki bo ustrezala opisu popolnega managerja projekta. Projekti so si med seboj različni, prav tako pa ljudje, zato je težko posploševati. Nekateri ljudje imajo lahko več primernih osebnostnih lastnosti, znanj ali pa imajo več sposobnosti, vendar to še ne zagotavlja, da bodo na položaju managerja projekta tudi zares uspešni.

Poleg vsega bi rada tudi izpostavila, da bi se na podlagi vseh ugotovitev glede moških ter ženskih lastnosti, znanj in sposobnosti, do katerih sem prišla v diplomskem delu, težko opredelila, kdo naj bi bil za projektne managerja boljši – moški ali ženska. Menim, da obstaja vse preveč dejavnikov, ki označujejo delovanje managerjev projekta, da bi jih lahko kategorizirali in določili, ali bi bil za to delovno mesto boljši moški ali ženska.

Ključnega pomena uspešnosti tima je tudi zadovoljstvo in medsebojno razumevanje ter sodelovanje v timu, kar pa ne more biti vzpostavljeno, če se tim ne ujame in ne upošteva managerja. Zdi se mi, da bi večina žensk za svojega managerja raje izbrala moškega. Vendar pa to ne pomeni, da bi delovale v timu slabše, če bi imele kot managerko tima žensko.

Na podlagi osebnostnih lastnosti modela velikih pet faktorjev sem ugotavljala, v katerih osebnostnih lastnostih je boljši moški ter v katerih ženska. Nisem pa odkrila nobenih tako bistvenih razlik med moškimi in ženskami, ki naj bi vplivale na uspešnost managerja projekta do te mere, da bi lahko posplošila, kdo je boljši kot manager projekta – moški ali ženska. Obstaja nekaj osebnostnih lastnosti žensk, ki jih odlikujejo, na primer: ekstrovertiranost, odprtost v smislu, da so bolj razumevajoče, prijazne. Moški pa so po drugi strani bolj optimistični in z manj skrbmi.

V razlikovanju z vidika osebnostnih lastnosti sem posebej izpostavila tudi čustveno inteligenco, ki naj bi bila po navajanju večih virov, vedno bolj pomembna v poslovnem svetu in tako tudi na ravni projektnega managementa. Čustvena inteligenca je lastnost, ki opisuje ženske, in jim daje velik plus v poslovnem svetu. Ljudje, ki naj bi bili čustveno inteligentni, imajo zmožnost boljšega prilagajanja, bolje rešujejo konfliktna situacije, razmišljajo pozitivno in motivacijsko, bolj upoštevajo mnenja drugih in se tudi lažje postavijo v njihov položaj ter poistovetijo z njimi. Glede na te lastnosti bi rekla, da so ženske na ravni projektnega managementa v prednosti, saj so to lastnosti, ki odlikujejo dobrega projektnega managerja.

Pri razlikovanju znanj, ki naj bi jih imeli moški in ženske, nisem prišla do kakšnega posebno zanimivega odkritja. Mislim, da imajo na ravni tehničnih znanj prednost moški, pri ostalih znanjih pa mislim, da spol ne igra ključne vloge. Tu je odvisno od vsakega posameznika. Na ravni projektnega managementa so najpomembnejša vodstvena, ravnalna znanja, poleg tega pa vsakršna splošna razgledanost ter druge vrste znanja, managerja projekta dela samo boljšega.

Pri sposobnostih, ki jih imajo moški in ženske, sem se osredotočila na komunikacijske, vodstvene ter pogajalske sposobnosti, saj pri ostalih sposobnostih po Heldmanu nisem zaznala, da je obvladovanje teh odvisno od spola.

V komunikacijskih sposobnostih se moški in ženske zagotovo ločijo v veliki meri. Ženske med pogovorom izražajo empatijo, skrb, rade imajo, da se pogovori o problemih in se jih razreši, prav tako se več smeji od moških. Moški pa komunicirajo z namenom, da bi dobili jasne rešitve problemov, da bi se koristno odločili, med komunikacijo tudi nadzirajo svoja čustva, ter jasneje izražajo nadrejenost kot ženske. Moje mnenje je, da se na ravni projektnega managementa bolj odlikujejo komunikacijske sposobnosti žensk kot moških.

Tudi v vodstvenih sposobnostih se moški in ženske precej razlikujejo, vendar pa ne morem posplošiti, kdo bi bil zaradi načina vodenja kot manager projekta boljši.

Sklep

Celotna diplomska naloga je namenjena preučevanju managerjev na ravni projektnega managementa. Iskanje razlik v znanju, sposobnostih, osebnostnih lastnostih, vrednotah, občutenjih pri delu ter razpoloženjih med projektnimi managerji – moškimi in ženskami. Ne glede na izjemno pomembnost vseh teh faktorjev pa ustrezno usposobljeni projektni managerji še ne zagotavljajo uspešnih projektov brez drugih ustreznih dejavnikov, med katere lahko prištevamo tudi projektno organiziranost, metodologijo vodenja projektov ter nenazadnje tudi klimo, ki vlada v timu ter celotnem podjetju. Vsekakor pa velja, da ustrezno usposobljeni projektni managerji lahko izničijo manjše pomanjkljivosti pri ostalih rešitvah projektnega managementa.

Mislim, da so največji dejavniki, ki označujejo projektne managerje kot uspešne, njihove osebnostne lastnosti. Manager ima lahko vsa potrebna znanja, vendar brez potrebnih osebnostnih lastnosti, ne more biti dober manager projekta. To velja tako za moške kot za ženske.

Pri odkrivanju razlik med moškimi in ženskami managerji projekta sem odkrila, da bi za tovrstno raziskovanje potrebovala več znanja iz področja psihologije. Opredelila sem osebnostne lastnosti moških in žensk na podlagi modela velikih pet faktorjev, ugotavljala kakšna znanja bi bila potrebna za položaj managerja projekta, nadalje sem odkrivala vrednote, sposobnosti, občutenja in razpoloženja, vendar je na to temo zelo malo prave literature. Nekaj sem jo našla, veliko pa sem sklepala tudi po svojih občutkih.

Sama si upam trditi, da bi več ljudi, če bi imelo možnost, izbralo za managerja projekta moškega. Verjetno tudi zato, ker je to bolj družbeno sprejemljivo, saj se ženske šele uveljavljajo v poslovnem svetu. Vendar pa menim, da imajo prav tako ženske nekatere lastnosti, ki jih odlikujejo na ravni projektnega managementa. Zagotovo jih odlikujejo dobre komunikacijske sposobnosti ter lastnost, da se lažje vživijo v druge.

Odkrila sem, da pri enkratnih projektih (npr. gradnja cest), kjer igra vlogo hierarhija, po zgledu današnje družbe prevladuje ponavljajoči moški koncept. Tako si je tu lažje predstavljati moškega projektnega managerja, kot žensko. Po načinu vodenja žensk, torej po strukturi pajčevini, bi sicer lahko rekli, da je ženski koncept boljši, a v tem primeru ne velja, saj je v tovrstnih projektih več planiranja in kontrole, kjer pa so boljši moški.

Pri ponavljajočih, timskih projektih, kjer gre za stalno obliko in ni toliko planiranja ter kontrole, pa si je lahko predstavljati tudi žensko managerko, vendar pa to velja predvsem za storitvene projekte in ne proizvodne. Ne morem pa trditi, da bi v timih zagotovo bolje delovale ženske managerke, saj imajo tudi moški lahko sposobnosti dobrega managerja projekta. Menim pa, da se bodo ženske na tem nivoju vedno bolj pojavljale, saj tudi sodobni poslovni svet stremi h kvaliteti in enakosti, ne glede na spol.

Literatura in viri

1. Avsec, A. Razlike med spoloma. Najdeno 28. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Spol_razlike.pdf
2. Baguley, P. (1994). *Effective Communication for Modern Business*. Berkshire: McGraw Hill Book Company Europe.
3. Carroll, T. (2006). *Project Delivery in Business – as – Usual Organizations*. Aldershot: Gower.
4. Certo, S. C. & Certo S.T. (2009). *Modern Management – Concepts and skill*. New Yersey: Pearson Education International.
5. Chase, R. B., Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Boston: McGraw- Hill.
6. Daft, R.L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth: Harcourt College.
7. Dimovski, V. & Penger S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. George, J. M. & Jones, G.R. (2000). *Organizational Behavior*. New Yersey: Prentice Hall.
10. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Heldman, K. (2002). *PMP: Project Management Professional*. Alameda: Sybex Inc.
12. Hitt, M. A., Black, J. S. & Porter, L. W. (2009). *Management*. New Yersey: Pearson Education International.
13. Hunt, J.G. & Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior*. New York: J. Wiley.
14. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
15. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. Hoboken: J. Wiley.
17. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
18. Lock, D. (2003). *Project Management*. Aldershot: Gower.
19. Markovič, V. (2009, 1. oktober). Razmišljanje o skupinah in timih. *Izzivi managementu*. Najdeno 10. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.sam-d.si/Upload/Content/IM_2009_02_09.pdf
20. Mazi, N. (1998, junij). *Kako stlačiti kvadrat v krog: O ženski intuiciji in moških živcih. Manager zasebno*: posebna priloga, str. 47–48.
21. Moje delo – Ženske v pogajanjih (2005, 27. junij). Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/local/3/karierni-center/novosti/drugozanimivosti/@1198/zenske-pogajanjih.aspx>
22. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

23. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarska založba.
24. Osredečki, E. (1994). *Nova kultura poslovnega komuniciranja: poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
25. Personality & Spirituality – What is personality. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu <http://personalityspirituality.net/articles/what-is-personality/>
26. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik .
28. Rozman, R. & Stare A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Stare, A. (2003). *Vodenje projekta in projektnega tima*. Ljubljana: Akademija za projektni management.
30. Turk Škraba, M. & Škraba, I. (2002). *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
31. Turner, J. R. (1993). *The Handbook of Project – Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. London: McGraw-Hill.
32. Ulrich, P. & Fluri E. (1988). *Management*. Bern: Haupt.
33. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Žaler, J. Aktualno – pogajanje. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.studentski-servis.com/Studenti/Kariera/Aktualno/Pogajanje>
36. Žigon, N. (2009, 9. november). Moški so drugačni. Ženske tudi. Najdeno 27. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/2958/Mo%C5%A1ki-so-druga%C4%8Dni-%C5%BDenske-tudi>